



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

GESTÃO DE COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES CRÍTICAS
OS *CASES* DOS ACIDENTES DA TAM LINHAS AÉREAS

Marcos Paulo Rosenbluth

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**GESTÃO DE COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES CRÍTICAS
OS CASES DOS ACIDENTES DA TAM LINHAS AÉREAS**

Marcos Paulo Rosenbluth

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Sebastião Amoêdo de Barros

GESTÃO DE COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES CRÍTICAS
OS CASES DOS ACIDENTES DA TAM LINHAS AÉREAS

Marcos Paulo Rosenbluth

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por

Prof. Sebastião Amoêdo de Barros – orientador

Profª. Claudete Lima da Silva

Prof. Luiz Sólon Gonçalves Gallotti

Aprovada em:

Grau:

ROSENBLUTH, Marcos Paulo.

Gestão de Comunicação em situações críticas – os *cases* dos acidentes da TAM Linhas Aéreas/ Marcos Paulo Rosenbluth – Rio de Janeiro; UFRJ/ECO, 2009.

Número de folhas (assim, ex: 82 f.).

Monografia (graduação em Comunicação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2008.

Orientação: Sebastião Amoêdo de Barros

1. Gestão de Comunicação. 2. Crises. 3. TAM Linhas Aéreas. I. Amoedo de Barros, Sebastião (orientador) II. ECO/UFRJ III. Publicidade e Propaganda IV. Gestão de Comunicação em situações críticas – os *cases* dos acidentes da TAM Linhas Aéreas

DEDICATÓRIA

À minha família e amigos, pela paciência
e palavras de incentivo, ao longo dessa difícil
caminhada

AGRADECIMENTO

À Escola de Comunicação, que com suas disciplinas, palestras e aulas inesquecíveis, possibilitaram o conhecimento necessário para o desenvolvimento dessa pesquisa.

Ao professor Sebastião Amoedo, sempre com conselhos pertinentes, e uma bagagem cultural impressionante.

Aos colegas e amigos, que tornaram esses anos de estudo um tempo especial, e que não será esquecido.

À minha família, que através do apoio, pressão, mas também compreensão, forneceram as condições e estímulo necessário para tal resultado.

Ao meu avô, figura memorável. Um grande parceiro, mestre, pai. Uma pessoa que contribuiu para meu desenvolvimento intelectual e de caráter.

ROSENBLUTH, Marcos Paulo. **Gestão de Comunicação em situações críticas – os casos dos acidentes da TAM Linhas Aéreas** Orientador: Sebastião Amoêdo de Barros. Rio de Janeiro, 2009. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, UFRJ. Xf.

RESUMO

O projeto pretendeu explorar a área de Gestão da Comunicação, englobando setores como Publicidade, Jornalismo e Relações Públicas. O trabalho buscou, de maneira específica, trabalhar a relação entre o departamento e seus segmentos acima citados com situações críticas. E como caso exemplar, foca na atuação da empresa TAM Linhas Aéreas durante os acidentes com o Fokker 100, em 1996, e Airbus A320, em 2007. Nos casos citados, recentes na história do país, o departamento de Relações Públicas, apesar de não aparecer explicitamente, teve um enorme papel na comunicação da empresa para com os seus diversos públicos de então: meios de comunicação, parentes e amigos das vítimas, acionistas, concorrentes do setor, entre outros. De fato, são nessas situações extremas que se destacam os grandes trabalhos de comunicação externa.

Palavras-chave: **Comunicação empresarial, crise, TAM Linhas Aéreas, Relações Públicas.**

ROSENBLUTH, Marcos Paulo. **Communications management in critical situations - The cases of the accidents from TAM Airlines**. Advisor: Sebastião Amoêdo de Barros. Rio de Janeiro, 2009. Monograph (Advertising) – Escola de Comunicação, UFRJ. Xp. Final paper.

ABSTRACT

The project sought to explore the area of Communication Management, englobing sectors such as Advertising, Journalism and Public Relations. The study aimed, in a specific manner, working relationship between the department and its segments mentioned above with critical situations. And how perfect example, focuses on the performance of the company TAM Airlines during accidents with the Fokker 100 in 1996, and Airbus A320 in 2007. In the cases cited, recents in the history of the country, the Public Relations department, although not explicitly appear, had a huge role in the company's communications to its various audiences of the time: the media, relatives and friends of the victims, shareholders, competitors in the industry, among others. In fact, in these extreme situations that the great work are highlighted.

Keywords: **Business communication, crisis, TAM Airlines, Public Relations**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. GERENCIAMENTO DE CRISES	14
2.1 O QUE É CRISE. DEFINIÇÕES.....	14
2.2 CLASSIFICAÇÃO, TIPOS DE CRISES.....	15
2.3 ESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS PARA LIDAR COM CRISES.....	19
2.4 O DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS E SUA ATUAÇÃO EM CASOS CRÍTICOS.....	26
2.5 ADMINISTRAÇÃO DE CRISES E RELAÇÃO COM A IMPRENSA	35
3. GERENCIAMENTO DE CRISES	43
3.1 – CASES DE GESTÃO DE CRISE	43
CASE 1 – A CRISE DA TYLENOL.....	45
CASE 2 – A CRISE DA UNION CARBIDE EM BHOPAL, ÍNDIA	47
CASE 3 – A CRISE DE IMAGEM DO GRUPO TELEFÔNICA	48
CASE 4 – O ACIDENTE COM A EXXON-VALDEZ NO ALASCA	51
CASE 5 – A QUEDA DA PLATAFORMA P-36 DA PETROBRAS	54
4. A EMPRESA TAM	58
4.1 – A HISTÓRIA DA TAM LINHAS AÉREAS.....	58
4.2 – O POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	64
4.3 – ROLIM E A TAM	69
4.3.1 – A FIGURA DO PRESIDENTE PARA A IMAGEM DA EMPRESA	69
4.3.2 – ROBERTO MARINHO E A GLOBO	70
4.3.3 – ASSIS CHATEAUBRIAND, A TV TUPI E OS DIÁRIOS ASSOCIADOS	72
4.3.4 – O LEGADO DE FORD	73
4.3.5 – AKIO MORITA E SUA INOVADORA SONY	75
4.3.6 – A DINASTIA ROCKEFELLER	77
4.3.7 – OS AGNELLI E A FIAT	78
4.3.8 – O ESTILO DE LIDERANÇA DE ROLIM	80

5. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO PÓS-ACIDENTES.....	85
4.1 – O ACIDENTE DE 1996, E A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO.....	85
4.1.1 – O ACIDENTE COM O FOKKER 100	85
4.1.2 – A RESPOSTA DA COMPANHIA	86
4.2 – ONZE ANOS DEPOIS, UMA NOVA CRISE	91
4.2.1 – CHOQUE NACIONAL VIA AIRBUS	91
4.2.2 – A REPERCUSSÃO E COBERTURA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO	93
4.2.3 – ANÁLISE CRÍTICA DA GESTÃO DE CRISE NO CONTEXTO	97
 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 100
REFERÊNCIAS.....	103
ANEXOS.....	107

1 – INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é estudar a participação do departamento de Gestão da Comunicação das empresas em situações consideradas críticas. De fato, são nesses momentos que grandes trabalhos são desenvolvidos, e tornam-se modelos para outros profissionais, em escala mundial. O componente “crise” é, conceitualmente, um termo desafiador. Porque representa uma situação chave na vida de um negócio ou personalidade. Seu desdobramento assume contornos incertos, e pode desenrolar numa ampla recuperação, muitas vezes num patamar superior ao inicial, como também no fracasso e posterior extinção do alvo afetado. Para tornar o tema palpável, foi tomado como objeto de estudo a condução das crises posteriores aos acidentes de 1996 e 2007 da empresa TAM Linhas Aéreas. Foram ocasiões marcantes no histórico da aviação nacional, e que exigiram participação excepcional de todas as esferas da companhia.

Trata-se de um assunto com interessantes referências, como estudos de profissionais e estudiosos da Comunicação Social, abrangendo áreas como Publicidade e Propaganda, Relações Públicas e Assessoria de Imprensa. Autores fundamentais, como Mário Rosa, Gaudêncio Torquato, Justo Villafane e Margarida Kunsch. Porém, o tema possui um viés prático muito rico. Assim, aliado ao referencial teórico, o texto é permeado por exemplos de outras situações traumáticas, bem conduzidas ou não, por empresas de grande porte, e que acabaram por tornar-se reconhecidos.

O capítulo 1 representa a iniciação ao assunto. O próprio termo “crise” é destrinchado, mediante a apresentação de seus diversos significados. Em seguida, suas diferentes classificações, baseadas em variantes como causas originais e dimensão do impacto. Estatísticas sobre quais são os eventos mais reincidentes, e o grau de ocorrência na última década são apresentadas. Diante desse diagnóstico, são sugeridas reações a fim de minimizar seus efeitos. Uma vez que tais medidas são conduzidas principalmente pelo

departamento de Relações Públicas (RP), um breve histórico deste e atributos necessários para seus profissionais são analisados. Por fim, é discutida a relação da área de RP com os diversos meios de comunicação. São estes que exteriorizam as crises empresariais, e por isso mesmo, precisam ser muito observados e conduzidos.

O capítulo 2 é o contraponto ao conteúdo inicial. Na primeira parte do trabalho são introduzidos conceitos fundamentais para sua compreensão, como a explicação do termo crise, da área de relações públicas e sua relação com as mídias. A segunda, por sua vez, torna toda a discussão inicial muito mais palpável. São dissecados cinco eventos traumáticos de empresas de grande porte. Assim, cases já incluídos em qualquer aula de Comunicação Empresarial, tais como o do Tylenol, do acidente da Union Carbide em Bhopal, do arranhão na imagem da Telefônica no Brasil, do vazamento do petroleiro da Exxon no Alasca, e da queda da plataforma da Petrobras P-36 são superficialmente delineados.

A personagem principal deste projeto ganha destaque no capítulo 3. A empresa TAM Linhas Aéreas tem sua história descrita, e seu posicionamento ao longo do tempo avaliado. E, devido à sua importância, o fundador da companhia Rolim Amaro, ganha um parêntese especial. A semelhança entre suas convicções e maneira de trabalho e a imagem de sua empresa são comparados. Para embasar tal intenção, são acrescentadas pequenas biografias críticas sobre importantes personalidades, e sua enorme influência sobre seus negócios. São figuras como Roberto Marinho, Assis Chateaubriand, os Rockefellers, Akio Morita, Giovanni Agnelli e Henry Ford.

Por fim, são narrados os acidentes com o Fokker 100, em 1996, e o Airbus, em 2007. Cada um possui suas particularidades, e são consideradas a contextualização, a divisão correta de responsabilidades e os representantes pela comunicação em cada um dos momentos. Somente desse modo é possível estabelecer o ápice deste projeto: abrir uma frente de discussão comparativa entre as duas ocasiões, a inicial, bastante dissecada e com

avaliações fundamentadas, e a última, ainda inexplorada, e que demanda ainda algumas peças para a construção de um panorama de atuação mais complexo.

2 – GERENCIAMENTO DE CRISES

2.1 – O QUE É CRISE? DEFINIÇÕES

Crise é uma situação inerente à existência humana. Qualquer indivíduo, país ou organização, em qualquer momento histórico, já se deparou com uma situação crítica. No entanto, no momento de definir do que se trata, muitos fraquejam.

A palavra crise vem do grego krisis, que deriva do verbo krino, cujo significado é “fazer passar em julgamento”, ou seja, ser julgado (NEVES, DEZOTTI, MALHADAS). No entanto, esse significado ganhou uma abrangência maior na língua portuguesa. De acordo com o dicionário Michaelis de Língua Portuguesa, o termo crise assume significados relativos às áreas médica, política, psicológica e econômica.

Pelo termo médico, crise é definida como “momento decisivo em uma doença, quando esta toma o rumo da melhora ou do desenlace fatal”. Na Política, é a defrontação de um Governo com sérias dificuldades de sustentação. Pela Psicologia, é uma instância de alteração na vida de uma pessoa, que ameaça ou perturba o seu modo de vida, e que pode gerar diversas reações. Em Economia, geralmente o termo indica um estado recessivo, de incerteza nos mercados, queda das bolsas, e sucedido por intervenções (WEISZFLOG, W).

Desse modo, praticamente em todos os campos, a palavra indica uma situação-chave. Seja como um trauma, um choque, ou um desafio. O fato é que independente do caminho, toda crise deriva numa transformação. Como dito acima, pode ser uma melhora, ou no próprio fim.

Ao longo da História humana, as grandes transformações, sejam estas associadas ao sistema político, modelo econômico, escola artística ou modo de vida, foram precedidas por dificuldades. A República brasileira foi instaurada como um movimento oposto ao

monárquico, que vinha em crise. A Revolução Industrial foi fruto de uma crise de abastecimento, de uma produção aquém da demanda. O Renascimento surge em oposição à decadente estética medieval. E a transição dos campos para os grandes centros urbanos no Brasil, em especial entre as décadas de 50 e 70 do século passado, acontece por graves problemas econômicos nas zonas rurais.

A convivência com crises é quase que um requisito para se alcançar as transformações que ocorrem nas vidas das pessoas, empresas e países. De fato, existe um quase consenso que diz que quem não se transforma, não se movimenta, está “morto”. Então, para muitos, não conviver com crises é quase que garantia de fracasso.

O que se torna fundamental então é saber lidar com elas. Uma postura aberta e transparente diante dos problemas é um bom começo. Independente da razão, do motivo ou estopim, o fim de uma crise bem conduzida deve ser o mesmo: a chegada a uma modificação (mesmo que indesejada), e principalmente, um grande aprendizado. Porque, se deparar com uma crise é natural. Porém, conviver com problemas recorrentes começa a ser um sinal de incompetência para solucioná-los (BRAGHIN, CAMILA).

2.2 – CLASSIFICAÇÕES. TIPOS DE CRISES

Existem diversos tipos de classificações para crises. As variantes são o grau de ameaça, seu tipo, a magnitude de indivíduos atingidos, bem como de capital humano e financeiro necessários para revertê-la.

Segundo Villafane, as crises podem ser divididas de acordo com o seu tipo de origem. Estas podem ser cinco: catástrofes, falhas funcionais, crises de caráter, desavenças internas e ameaças econômico-financeiras.

Catástrofes seriam as únicas que não podem ser prevenidas. São os grandes acidentes, decorrentes de desastres ambientais ou atentados. Um bom exemplo são os atentados de 11 de setembro de 2001. No momento imediatamente posterior aos ataques, ocorreu uma crise generalizada em aeroportos, mercados financeiros, no Governo e na cidade de Nova Iorque, que só não foram mais graves por uma elogiada atuação de figuras como o ex-prefeito Rudolph Giuliani. Ou as dificuldades provenientes do furacão *Katrina* em regiões como Nova Orleans. São situações inesperadas, que exigem respostas espontâneas.

As falhas funcionais são as que causam perigo à saúde das pessoas e ao ecossistema circundante do epicentro do problema. Podem ser citados o acidente na usina nuclear de *Chernobyl*, que ocasionou um desastre ambiental, e afetou as vidas dos funcionários e moradores locais em um raio considerável. Ou ainda a queda da plataforma P-36 da Petrobrás, que obrigou a companhia a reagir com ações técnicas e de comunicação externa.

As crises de caráter são provenientes de ações antiéticas de algum representante da empresa ou governo ameaçado. Casos do tipo são as crises de Watergate e do Governo Collor, que culminaram na queda dos presidentes. Com conseqüências de menor escala, o recente episódio do Mensalão, que abalou os alicerces do Governo Lula e do Partido dos Trabalhadores (PT).

As desavenças internas decorrem de problemas de relacionamento entre os funcionários e colaboradores, falta de consenso, baixa produtividade ou divergências entre o corpo gestor. Situações críticas desta origem são, por exemplo, as greves dos Correios, que repercutiram num imenso atraso das entregas, e desgastaram a imagem da companhia. Outra situação foi a briga familiar entre o corpo gestor da *COFAP*, pela sucessão da presidência, cujo resultado foi a venda da parcela da empresa para um investidor externo.

Ameaças econômico-financeiras são conseqüências de situações externas, como problemas econômicos nos grandes centros, ou no país-sede da empresa. De fato, no mundo

globalizado, a repercussão de crises locais nas ações de empresas globais é notável. Além do já histórico caso da quebra de diversas empresas pelo mundo na Crise de 1929, temos como exemplos mais atuais a crise econômica norte-americana, resultando na quebra de empresas do porte da *Lehman Brothers*, na venda da *Merrill Lynch*, e colapso da *AIG*. Associado ao fator mencionado pelo autor, vale adicionar à crise financeira a política. Não só situações extremas, mas também conduções incompatíveis entre Governo e Empresas da política de um país causam grandes crises para as empresas que nele se localizam. Situação exemplar disso foi o fechamento da grande rede de comunicações venezuelana *RCTV*, por divergências quanto a política do governo Chávez. Ou a estatização de parte da Petrobras pelo governo Morales, na Bolívia.

Outro modelo de classificar as crises é pelo seu grau de periculosidade. Dessa maneira, existiriam quatro níveis de crise. O primeiro grau é a que ocasiona uma interrupção total ou parcial das atividades operacionais da empresa por determinado período. Em um segundo estágio estão as situações de altíssimo risco, com ameaça palpável à vida. Num terceiro patamar, estão as ameaças extraordinárias, de risco não só para as pessoas, como também à continuidade das operações na região de problema. E por fim, um problema desconhecido ainda, e que desse modo não possui cura. Neste caso, além de todas as dificuldades citadas acima, acrescenta-se o complicador do desconhecimento sobre a solução para a crise, o que a dimensiona ainda mais, e por mais tempo.

Existe ainda a maneira de ordenar os tipos de crise de Mitroff e Pearson, que as dividem em grupos que vão desde problemas técnicos e econômicos a humanos e sociais (*apud* Rosa, 2001, p.23). Ou ainda outros autores que as dividem pela forma de origem, como naturais e não-naturais (LERBINGER, 1997).

Uma divisão mais detalhada é a do *Institute for Crisis Management*, que desde 1990 monitora 16 categorias de crises em jornais e revistas de todo o mundo. As categorias são:

Catástrofes, acidente com vítimas, Meio Ambiente, ação judicial, ativismo do consumidor, defeitos e recalls, discriminação, demissões de executivos, danos financeiros, tomadas de posse hostis, disputas trabalhistas, má gestão, assédio sexual, queixas e denúncias de funcionários, crime do colarinho branco e violência no trabalho.

A divisão que pretendo adotar é a de Mário Rosa, por apropriar o caráter compartimentado da divisão da *ICM*, mas sem cair em itens tão específicos. Rosa divide as situações críticas em onze categorias, de acordo com suas origens. Estas podem ser:

- Desastres Industriais, ou seja, originadas por acidentes, falhas mecânicas, como explosões, incêndios, contaminações. Por exemplo, a plataforma *P-36* da *Petrobras*, a usina de *Chernobyl* e o acidente com césio em Goiânia.
- Desastres Naturais, conseqüentes de problemas climáticos e ambientais, como tempestades, enchentes, desmoronamentos. Podem ser citados os problemas em Nova Orleans com o furacão *Katrina*, o Tsunami na Indonésia, entre outros.
- Falhas em equipamentos ou construções, que podem ser panes em redes de computadores, queda de edifícios, defeitos em produtos industriais. Isso aconteceu em casos como a queda do edifício *Palace*, desabamento da ponte no rio Mississippi, ou a pane no sistema da *Telefônica*.
- De Origem Criminosa, como sabotagens, seqüestros, atos terroristas, vandalismos e fraudes. Podem ser citados casos como a ingestão de veneno no *Tylenol*, a invasão por um hacker da conta de e-mail pessoal da candidata à vice nos EUA Sarah Palin, ou as perdas da United, em 11/9/2001.
- De Natureza Econômica, como boicotes, greve e desvalorizações das ações. Casos do tipo são as quebras dos bancos nos EUA e a queda das ações da *Petrobras*.

- De Informações, ou seja, provenientes de boatos, intrigas, acusações de concorrentes. Acusações despidas de qualquer verdade sobre fusões e quebras de empresas, bem como fofocas de celebridades infundadas acontecem diariamente. Um clássico foi o rumor do acidente com um funcionário na fábrica da *Coca-Cola* nos anos 50 e 60, que ainda repercute negativamente na imagem da marca.
- De Natureza Legal, ou seja, ações contra a empresa e pedidos de indenização. Casos do tipo são as decisões judiciais desfavoráveis à *Microsoft* e *Tonolli* (fábrica de reciclagem).
- De Reputação, com acusações de corrupção, e vazamento de documentos internos. Este é um problema corriqueiro no Brasil, com casos como o do *PT* e o Mensalão, e o do presidente do Senado Renan Calheiros.
- De Relações Humanas, ou dentro dos ambientes empresariais, como crises de sucessão, disputas internas, demissões, denúncias de funcionários. Por exemplo, as acusações de assédio sexual de um comandante, dentro da Polícia Militar. Ou ainda, a série de demissões durante a agonia da *Varig*, ou a crise de sucessão no Grupo *Pão-de-Açúcar*, que por pouco não desmembrou a companhia.
- Que envolvem risco para a vida, como acidentes de trabalho e grandes contaminações.
- Regulatórias, com criações de obstáculos fiscais, e legislações complicadoras. Um caso característico foi a restrição de ações publicitárias para as empresas de cigarros, que reduziu a visibilidade das marcas.

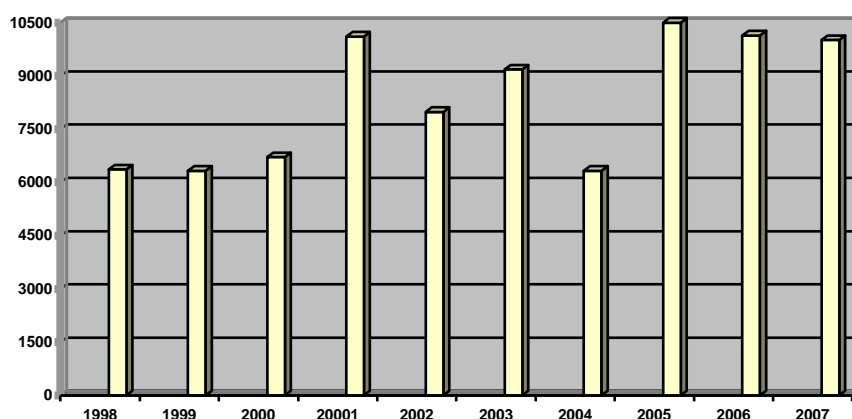
2.3 – ESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS PARA LIDAR COM CRISES

Nesse universo de situações problemáticas potenciais, a sistematização de atitudes preventivas, e montagem de uma estrutura de combate sólida tornam-se fundamentais para a

continuidade dos negócios diante das dificuldades. Essa é uma dinâmica que assumiu contornos de importância há pouquíssimo tempo. De fato, muitas empresas não tomam medidas preventivas contra eventuais crises. Elas preferem tomar qualquer ação já com as dificuldades visíveis. E pensar que, há alguns anos, nem empresas de áreas críticas, como transportes aéreos, petrolíferas e de segurança não tinham qualquer plano emergencial é espantoso.

O crescimento da adoção de planos emergenciais começou nas duas últimas décadas, paralelamente à globalização, como consequência, especialmente, da solidificação de uma opinião pública cada vez mais ativa e invasiva. Atualmente, qualquer deslizamento percorre o mundo pela rede, e em pouco tempo ataca o bem mais precioso de uma organização: sua reputação. Na prática, pode-se afirmar que as defesas aumentaram em resposta ao crescimento das ameaças. Este é um tópico fundamental na gestão de crises, e será aprofundando mais à frente.

A melhor maneira de ilustrar a evolução da demanda por ferramentas de estudo e gestão de crises nos últimos anos é apresentando os dados sobre o histórico de crises. Abaixo está apresentado um índice de crises presentes nos noticiários na última década. A fonte é o relatório anual do *Institute for Crisis Management*.



Vale observar que os números são baseados no que foi divulgado pelos meios de comunicação em geral durante o período. Desse modo, diversas situações que também poderiam ser consideradas críticas não constam, por não parecerem “interessantes” para os editores dos noticiários. O primeiro pico de situações problemáticas na faixa de tempo apresentada é o ano de 2001. Isso é fruto das repercussões físicas dos atentados aos Estados Unidos, mas também da queda das Bolsas em todo o mundo, e conseqüente “quebra” de empresas. O ano de 2004 insinua um retrocesso no quadro, que logo é desmentido pelos anos subseqüentes. No entanto, apesar do novo impulso em 2005, o quadro é de queda no número. Porém, a partir do que foi averiguado até o momento, o ano de 2008 se anuncia como mais crítico que o anterior, em especial no contexto de recessão norte-americana.

Depois de reconhecido o volume que as crises ganham nos noticiários, o passo posterior é observar quais as situações de maior ocorrência. Tomando como base a classificação dos tipos de crises da própria instituição, o percentual de ocorrências negativas dos últimos dois anos apresenta os seguintes valores, comparados ainda aos do ano de 1990:

Tipo	Ano		
	1990	2006	2007
Catástrofes	5,5%	9%	7%

Acidentes com vítimas	4,8%	7%	7%
Ambientais	7,8%	2%	2%
Ações judiciais	2,2%	7%	9%
Ativismo dos Consumidores	2,8%	4%	5%
Defeitos e Recalls	5,4%	4%	5%
Discriminação	3,3%	4%	3%
Demissões de Executivos	1,3%	2%	1%
Danos Financeiros	4,2%	4%	4%
Tomada de Posse Hostil	2,6%	1%	0%
Disputas Trabalhistas	10,3%	10%	9%
Má Gestão	24,1%	14%	11%
Assédio Sexual	0,4%	2%	1%
Queixas e Denúncias dos Funcionários	1,1%	1%	1%
Crimes do Colarinho Branco	20,4%	21%	19%
Violência no Trabalho	3,8%	9%	15%

Fonte: Anual ICM Crisis Report (2007)

Observa-se que o principal motivo dos problemas se alterou durante os anos compreendidos na tabela. A má gestão foi substituída pelos crimes de colarinho branco, ou corrupção, como principal gerador de crises. No entanto, as médias destes não sofreram grandes alterações. Emerge um novo complicador em 2007, a violência no trabalho, que toma o segundo lugar. Ocorre um considerável aumento no número de ações judiciais. Observa-se que o ativismo dos consumidores também é uma situação em expansão. De modo geral, as grandes fontes de dificuldades para a empresa são a corrupção, má gestão, disputas

trabalhistas e ações judiciais, ou seja, elementos que decorrem de falhas em sua administração. Os fatores externos, como crise financeira, catástrofes e acidentes ficam num patamar inferior.

Assim, como resultados de uma observação superficial, percebemos que o núcleo de desastres empresariais surge de falhas internas. Essa constatação, que muitas vezes contrasta com os discursos dos porta-vozes sobre os estopins dos traumas, leva a uma das maiores conclusões deste trabalho, e que não representa grande novidade: a melhor maneira de evitar crises é solidificar suas estruturas, qualificar seus quadros de funcionários e colaboradores e gerir de maneira transparente seus negócios. E, embora somente isso não seja uma garantia total de segurança, já reduziria consideravelmente os índices citados acima. Além disso, minimizaria muito os impactos das situações incontornáveis.

Diante do cenário citado anteriormente, qual seria a maneira mais eficiente para imunizar uma empresa a eventuais problemas? Em primeiro lugar, é reconhecer que não existe ninguém imune à crise. E quanto mais estiver preparado para lidar com uma, melhor. Avaliado isto, não existe um formato único pré-definido. O que é possível é observar tendências, adaptar as regras gerais para as situações específicas, e basear o *modus operandi* aos já bem-sucedidos em casos anteriores.

O ponto inicial, e que talvez seja o requisito, não só para lidar com qualquer situação traumática, mas gerenciar um negócio é a organização interna. Não se trata de apoiar um ou outro modelo de organização empresarial. Modelo bom de gestão é o que funciona em qualquer instância. Até porque, tanto uma organização com poder concentrado, quanto uma descentralizada podem possuir falhas que igualmente redundam em fracasso. São inúmeros casos em que a incidência de decisões nas mãos de uma pessoa ou poucas resultam em vácuo pensante, ou quando estas se ausentam, ou quando se sentem incapazes de resolver o caso. Por outro lado, a segmentação excessiva leva a ausência de líderes, e ausência de responsáveis

para conduzir situações. Ou seja, ou ninguém se sente apto para atuar, ou muitos se acham no direito, o que reverbera em confusão. Desse modo, uma estrutura funcional, com lideranças competentes e positivas, é uma luz ante desafios.

A segunda condição é o senso de localização. Toda organização deve ter muito bem delineada a conjectura em que se insere. E o que defino como contexto é a formação política, climática, cultural, demográfica do local em que atua. E os públicos-alvo, a concorrência, o material humano disponível para utilizar, os recursos locais. Assim, a pertinência de sua atuação fica assegurada. De fato, o serviço de inteligência, num sentido próximo da espionagem militar mesmo, é uma maneira eficiente de firmar os pés em determinado local, e evitar problemas futuros. E não se trata de um serviço temporário. Na realidade, é um exercício constante, captado numa etapa posterior à entrada no mercado por pesquisas de mercado, acompanhamento junto aos meios de comunicação, observação do entorno financeiro, das bolsas de valores, da situação política, dentre inúmeras outras variáveis.

Outra necessidade é, como um complemento da primeira condição, qualificar a equipe. Muitos incorrem no erro de considerar apenas o corpo pensante. Porém, quem lida com os mais variados públicos no cotidiano é o grupo de funcionários. É quase como pensar apenas na ordem e ignorar a execução. O que sobressai para os públicos externos é a ação tomada. Os comandos, na maioria das vezes, ficam esquecidos em alguma gaveta. Assim, capacitação do grupo de funcionários é fundamental para qualquer situação.

Também é fundamental conseguir vislumbrar seu horizonte, e identificar potenciais problemas. Até porque todos os negócios possuem pontos de fragilidade. Poucas são as crises que surgem inesperadamente. Na maioria dos casos, sinais de desgaste vão aparecendo pouco a pouco. Desde rugas com funcionários a falhas técnicas, os problemas institucionais costumam aparecer em avisos antes da deflagração do fato. Assim, é fundamental para a caminhada de qualquer negócio o gerenciamento constante, o acompanhamento do dia-a-dia e

a capacidade de detectar quando algo sai do rumo. E mais do que isso, a sabedoria advinda do conhecimento interno, que consegue antever quando as falhas estão minando o negócio. Essa qualidade decorre da qualificação da liderança, que foi abordada anteriormente.

Como complemento dessa potencial observação, a construção de um “manual de crise”. Este contém as normas e atribuições de cada um dentro da empresa, quando deflagrada uma situação crítica. Com instruções básicas e coerentes, formuladas pelo mapeamento de fraquezas citado acima, e as peculiaridades de cada segmento interno, o manual é o guia que vai ser seguido durante o combate aos problemas. Muitas vezes é copiado de empresas que já enfrentaram com sucesso crise típicas da área de atuação. Porém, com as necessárias adaptações ao seu próprio cenário. Exemplos de itens contidos é a definição dos membros que vão gerenciar as ações, possíveis contatos úteis, materiais de apoio (como relatórios e gráficos) e instruções operacionais.

Outro importante aspecto, este necessário em um momento posterior, com a crise já deflagrada, é a definição de um grupo para lidar com as diversas demandas que surgem. O “comitê da crise” é uma formação que deve ser composta por membros da diretoria, especialistas técnicos e de comunicação (interna e externa). Depende de sua capacidade resolver a questão que ameaça o rumo do negócio. São eles também que vão definir a atuação da empresa traumatizada, perante cada um dos agentes interessados (acionistas, fornecedores, funcionários, opinião pública). Desse modo, é necessário nesse momento escolher quem realmente pode solucionar os problemas. Fatores pessoais devem ficar em segundo plano, e inclusive, em muitos casos, é aconselhável contratar profissionais externos para atuar em conjunto com o comitê. Isso porque, em momentos de grande tensão, é comum quem está imerso no cenário caótico perder um pouco de discernimento, e não ter condições psicológicas e a frieza mental fundamentais para visualizar soluções. E qualquer erro em condições extremas pode ser fatal. Portanto, a definição do grupo gestor da empresa em

tempos críticos é, talvez, o passo mais importante. É como a opção do cirurgião-chefe diante de uma operação grave, com risco de vida (no caso, o futuro do negócio).

O passo seguinte, geralmente definido pelo próprio grupo gestor antes montado, é a montagem da linha de comunicação adotada durante a situação. A abordagem para com os diversos públicos é essencial para a percepção sobre a resolução dos problemas. A ausência de *feedback* para com os diversos meios de comunicação, internos e externos, fomenta todo tipo de boato, o que só prejudica ainda mais a situação. O profissional ideal para planejar e divulgar a comunicação desse período de dificuldade é o que, dentre outros atributos, possui uma boa relação com os meios de comunicação, livre circulação pelas áreas da empresa, desfruta de credibilidade junto aos variados setores e interessados, é comunicativo, frio diante de situações de pressão, e é um líder nato. Atualmente, diante da cada vez maior necessidade de comunicação corporativa, em especial em momentos de dificuldade, diversos negócios possuem um departamento especializado: o de relações-públicas.

2.4 – O DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS E SUA ATUAÇÃO EM CASOS CRÍTICOS

As últimas décadas têm proporcionado a quebra dos monopólios, e a proliferação de empresas e negócios. O resultado desse processo é a abertura de um vasto leque de possibilidades para os consumidores. Diante dos avanços tecnológicos, o diferencial técnico entre as diversas marcas é ínfimo. E, portanto, surge um novo diferencial no mercado: a imagem da marca. Esta se tornou o ponto fundamental no crescimento de qualquer negócio. Para dar uma noção, em 2004, as 10 empresas mais admiradas pelo público nos EUA registraram lucros 22% acima da média das 500 maiores empresas. Em contrapartida, as 10 menos admiradas registraram prejuízos (FORBES). É a reputação que valoriza as ações na bolsa de valores, inspira confiança entre os acionistas, alavanca as vendas. Assim, o grande

desafio é gerenciar as marcas, e imunizá-las ante as ameaças. E o departamento especializado no assunto é o de Relações Públicas.

O termo Relações Públicas é definido pela própria regulamentação do setor como: *“todas as ações de uma organização de qualquer natureza no sentido de estabelecer e manter, pela comunicação, a compreensão mútua com seus públicos”* (anexo 3). É o ramo da empresa responsável pelos variados tipos de comunicação, a definir: comunicação estratégica, comunicação dirigida e comunicação integrada. Ou seja, que deve planejar a emissão das mensagens, de acordo com seu contexto e as demandas da organização, avaliar e direcionar para os tipos de públicos (interno ou externo) que deseja atingir, e ainda gerar uma unidade e coerência em todo o contingente de informações emitidas. Desse modo, é o departamento responsável pela transmissão e controle dos dados que acabam refletindo a própria reputação da organização ou pessoa. Em outras palavras, é a segunda roupa dos indivíduos e negócios. O que, no contexto atual, é quase que o principal requisito para sua sobrevivência.

Na prática, Relações Públicas representa a mediação entre as organizações e a sociedade, com seus mais variados públicos. Deriva daí sua grande importância. É ela quem flexibiliza os interesses e possibilidades das empresas com os desejos e exigências dos consumidores e opinião pública em geral. A Comunicação Empresarial é uma ferramenta que funciona por caminhos bilaterais. É fato que serve para refletir o espírito de um negócio para públicos externos. Mas também oferece a oportunidade da empresa pra se internalizar, avaliar seus erros e acertos, recalcular as suas metas, vislumbrar o destino que deseja alcançar, as ferramentas para chegar a este, e pensar qual a impressão que deseja deixar marcada nas mentes dos seus variados públicos. Como reflete Francisco Viana: “Quando uma empresa faz um plano de Comunicação ela se dispõe a olhar para ela mesma, os concorrentes e o contexto em que atua. Com o tempo, sob a pressão dos concorrentes e as exigências do público, ela se torna outra empresa para si mesma. Isso é que irá determinar sua renovação ou

envelhecimento.” De fato, são inúmeros os casos em que o planejamento da comunicação reverberou numa reorganização da própria empresa, gerando outras repercussões extremamente positivas.

Urgiu nos últimos tempos um clamor pela responsabilidade social do empresariado. Cabe à comunicação auxiliar na apresentação dos avanços obtidos em cada negócio para seus públicos interessados. E ainda insistir com a sua diretoria para aprimorar os aspectos que possam vir a gerar qualquer incômodo nesse sentido no futuro. Assim, o trabalho de gerenciamento de imagem acaba contribuindo para a melhora nos processos de produção, da escala de valores dos donos de organizações e própria conscientização dos consumidores e interessados. Ou seja, gera uma influência positiva em todos os campos desse sistema.

Trata-se da atividade agregadora de todos os interesses, e responsável por sua complexa adequação: demandas dos variados públicos X interesses das empresas X condições do mercado.

Segundo muitos, a atividade de Relações Públicas tem como seu marco de fundação a agência de Ivy Lee, em 1906 (AMARAL, 1999). Lee era um jornalista, que largou seu emprego para se dedicar especificamente à área de imagem institucional. No caso em questão, para resgatar a credibilidade do empresário John D. Rockefeller. O milionário era acusado de ser desleal com seus pequenos e médios concorrentes, e de buscar lucro a qualquer preço, o que já começava a ser visto negativamente. O então fundador das Relações Públicas gerou uma revolução ao adquirir espaços editoriais para a divulgação de fatos empresariais vinculados ao seu cliente. Até então, o espaço exclusivo para esse tipo de notícia era o publicitário. Além de ajudar a introduzir uma nova maneira de relacionamento entre as empresas e os meios de comunicação, Lee tomou medidas que transformaram a imagem de Rockefeller, tais como: dispensa de guarda-costas, colaboração com as investigações do Congresso Americano sobre supostas irregularidades administrativas, e criação de fundações

de cunho social, como a Fundação Rockefeller (ALBEROLA, A). O trabalho tornou o cliente popular e visto como um homem generoso e transparente, e o assessor requisitado para resgatar a reputação de diversas pessoas e empresas. Lee morreu como gerente das Relações Públicas da Chrysler. Dali em diante o novo ramo de comunicação ganhou grande impulso nos Estados Unidos, e chegou ao Canadá e Europa nas décadas de 40 e 50.

Posteriormente, ainda nos Estados Unidos, surgem nomes de grande destaque como George Michaelis, George Creel, Carl Byoir e Edward Bernays. A partir da crise de 1929, e principalmente da fase de Franklin D. Roosevelt (anos 30 e 40) as Relações Públicas entram numa fase de ouro, com o gerenciamento de comunicação de grandes empresas e do Governo. O auge ocorre nos anos 50 e 60, com o fortalecimento dos grandes conglomerados internacionais, e sua comunicação global. No primeiro momento, com mensagens voltadas para o produto, e posteriormente, direcionadas para a própria marca.

No Brasil, a atividade aparece na década de 50, no cenário dos “anos JK”, período de grande investimento externo, e chegada de diversas multinacionais, como montadoras de veículos, ao país. Surge nessa década a primeira agência de RP brasileira: a AAB. Na década seguinte ocorreu um novo impulso, com uma demanda pelos serviços, e transição de profissionais do Jornalismo para a Comunicação Empresarial, que oferecia remunerações mais atrativas. Em 1954, é fundada em São Paulo a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP).

Na década de 90, observa-se a proliferação de pequenas agências de RP, e a sua descentralização, com novas empresas surgindo fora dos grandes centros, que se resumiam, basicamente a Rio de Janeiro, São Paulo, um pouco de Minas Gerais, Bahia e Rio Grande do Sul (PESSOA, S).

Na esfera acadêmica, os cursos especializados de RP vêm perdendo espaço. O que mais se observa é o seu desmembramento, e inclusão de disciplinas dentro das áreas de

Jornalismo, e principalmente Publicidade e Propaganda. Isso deriva de uma tendência cada vez maior no universo do ensino, com a congregação de todas as atividades da Comunicação. Assim, o profissional ideal não é mais o especializado em Publicidade, RP, Assessoria de Imprensa ou Jornalismo. Mas aquele que possui capacidade de atuar em qualquer um dos campos dessa esfera.

Desse modo, o profissional da área é muito cobrado, pois deve demonstrar admirável versatilidade, uma vez que o mercado precisa de profissionais generalistas de comunicação, capazes de elaborar campanhas, gerenciar as relações com a imprensa, entender de *marketing* interno, conhecer os diversos canais do segmento, dentre outros atributos. Além disso, necessita estar muito atualizado com os meios de distribuição das informações, possuir um amplo leque de ferramentas, e uma boa rede de contatos.

A área de comunicação empresarial, que inclui a RP, é apenas mais uma das parcelas do chamado *marketing* institucional. E no bombardeio de informações emitidas diariamente pelos variados canais, a comunicação institucional é apenas mais um instrumento. Porém, considerando que deva ser coerente com o resto do *mix* de comunicação, torna-se vital para um bom RP o domínio dos conhecimentos sobre as diferentes mídias, diversificadas possibilidades do seu uso, e noções sobre o processo comunicativo como um todo. É o que Kunsch afirma (2003, pg 91): “é bastante amplo o campo a ser explorado pelas relações públicas e, conseqüentemente, são bem vastas as exigências que lhe são postas. Dependendo do tipo, dos objetivos, da finalidade e da política da organização, é que se vai traçar um plano adequado a cada uma, o que requer, além do mais, um bom cabedal de conhecimento teórico e científico do executivo ou profissional responsável pela condução das atividades”. Em resumo: o bom profissional de Relações Públicas é o que domina profundamente todos os componentes da comunicação integrada, e consegue circular por dentro de cada um deles com tranquilidade.

Também é fundamental a capacidade persuasiva. De fato, para inserir qualquer mudança dentro da filosofia do negócio, que muitas vezes funcionou por décadas sem a intromissão de qualquer indivíduo preocupado com a imagem ou comunicação, é obrigatório capacidade de convencimento. Defender suas posições não basta. O ideal é realmente convencer seus pares com poder de comando. E ainda cativar os funcionários, envolver os colaboradores e emocionar o público geral. Para tanto, a boa argumentação, aliada ao amplo conhecimento e bagagem cultural, apresentados anteriormente, são exigências para o sucesso.

Como complemento ao poder persuasivo, um bom profissional do ramo deve possuir empatia. Diversos egos são diariamente afetados quando a missão é adaptar a filosofia de uma organização às demandas de uma opinião pública cada vez mais interada e atuante. Assim, o bom RP deve ser capaz de convencer seus pares na empresa, apresentar suas idéias de maneira elegante, e quase sempre evitar qualquer desconforto interno. Isso fica ainda mais importante em situações críticas. Nesses momentos, os ânimos ficam exaltados, cresce um ambiente hostil, de busca de vítimas, e de insegurança entre a equipe. O papel do RP é evitar o abatimento interno, tanto quanto se preocupar com a comunicação externa. Empatia, poder de motivação, e o esforço para cultivar um bom relacionamento fazem toda a diferença.

Outra característica fundamental é a habilidade para negociar com os diversificados públicos, que englobam os campos de ação das organizações. Segundo Kunsch: “promovendo e administrando muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com as diferentes situações reais do ambiente social, o profissional de RRPP exerce sua função.” (2003, p. 90) Assim, a capacidade de intermediar os discursos entre esses variados públicos é um requisito fundamental. Especialmente em situações traumáticas, que são o objeto de estudo deste trabalho. E para tanto, deve conhecer cada um dos atores no cenário de gestão da comunicação. Como exemplo básico, o perfil de indivíduos varia de acordo com o país, região, religião, classe social. E assim, o modelo de

comunicativo não é constante, mas sim variável segundo diversos fatores. E cabe a um bom RP saber contornar situações e personalidades consonantes com as variáveis acima.

Outro destaque deve ser a capacidade gerencial. Em inúmeras ocasiões, o profissional precisa opinar sobre determinada medida tomada por algum diretor dentro da empresa, que possa ser vista como impopular, ou que vá gerar algum tipo de prejuízo futuro. Nesses casos, é exigido do RP a postura de observador crítico, e mais do que isso, de um verdadeiro gestor, capaz de indicar e atuar sobre o cerne da questão delicada, em qualquer ramo da organização. É evidente que esta capacidade gerencial não deve ser confundida com excesso de autoridade ou arrogância (o que muitas vezes ocorre). Mas como autoconfiança, e sempre com um administrador geral responsável pela empresa acompanhando as ações. Dentro das atribuições de coordenação, estão ainda incluídas o treinamento e capacitação da equipe, no que concerne às maneiras de lidar com os públicos externos, planejamento de todas as formas de comunicação e a responsabilidade de ser o porta-voz da organização como um todo.

Além disso, é fundamental manter sempre a serenidade, mesmo diante das piores situações. Constantemente o RP assume a função de timoneiro da empresa afundando na crise. Para tanto, além do poder de gerenciamento são requisitos a frieza, capacidade de avaliação, e convicção nas suas idéias. O verdadeiro líder é o que, mesmo nas adversidades, consegue guiar os outros rumo à solução. A calma, coerência e firmeza nos atos devolvem a confiança para o centro da empresa, e pelo menos internamente, abafam um pouco os problemas. A imagem do pânico no interior de uma empresa em crise é geralmente associada à sua culpa, gera um pessimismo no mercado, uma sensação de desordem, caos, e mina as chances de reviravolta. O departamento de comunicação é quem normalmente vai transmitir as impressões acerca da situação interna para a opinião pública. Portanto, é o lado que mais precisa apresentar uma posição de tranquilidade e clareza. E isso só é possível quando advinda de um poder de frieza ante as dificuldades.

Muitas são as demandas sobre o profissional de Relações Públicas. Dele são exigidas diversas qualidades, poder decisivo em muitos momentos equivalente ao dos diretores do negócio, enfim, uma gama de conhecimentos e competências pessoais singulares. Isso porque, muitas vezes, e em situações extremas, é na figura dele que toda uma organização busca refúgio, apoio, e direcionamento. A imagem das empresas tornou-se o seu bem mais precioso. E este bem está nas mãos do departamento de Relações Públicas.

Trata-se de uma responsabilidade absurda, que só pode ser devidamente suportada e sustentada por pessoas capazes, preparadas e confiáveis. É uma área muito bem remunerada, devido a sua posição estratégica dentro de uma empresa. E o fato é que, desempenhada por um profissional exclusivo, alocado dentro da estrutura empresarial, ou por uma consultoria externa, a associação empresa-setor de RP tornou-se absolutamente necessária, exigência do contexto mundial. As poucas resistências a essa realidade vêm, aos poucos, sendo limadas do mercado, e assumindo posições secundárias, ou até mesmo sendo dissolvidas. A verdade é que, cedo ou tarde, diante de uma grave crise, ou um simples problema de comunicação, são expostas à dependência de um setor especializado em relações exteriores e organização da informação. De fato, como reitera Margarida Kunsch: “as relações públicas devem gerenciar a comunicação nas organizações e têm que ser encaradas como uma função estratégica, como valor econômico, não periférico, cosmético e dispensável” (2004, p.26).

Ao longo do histórico das Relações Públicas, quatro modelos podem ser considerados como predominantes, e desse modo, de maior relevância:

O primeiro, apesar de existir a mais tempo, continua a ser predominante. É o que ficou reconhecido mundialmente como Assessoria de Imprensa. É uma ferramenta de mão única, na qual os agenciadores fornecem notícias e buscam destaque nas mídias, e normalmente nas mais tradicionais, sem oferecer qualquer tipo de interação entre estes e o público em geral.

O princípio do segundo formato é fornecer informações sobre a empresa ou personalidade em qualquer meio, nos já tradicionais conglomerados, como também nos pequenos canais de divulgação. E, desse modo, já possui certa preocupação com a maneira como determinado dado vai ser difundido para o público.

Além desses, existe a maneira assimétrica de mão dupla. Nesta, a grande inovação é a pesquisa de mercado. No entanto, seu objetivo é simplesmente conhecer as demandas dos potenciais consumidores, e adaptá-los aos interesses da empresa. Ou seja, apesar de já possuir uma visão moderna da importância da opinião pública, está ainda muito centrada em si como instituição interessada.

E, por fim, aparece a extensão do modelo anterior. Trata-se de um formato preocupado com a ambivalência da comunicação, ou seja, dispõe de dois focos, um no emissor das mensagens, e outro no receptor. Baseia-se em pesquisas, busca ajustar as demandas e interesses dos consumidores com as possibilidades da empresa. Assim, representa uma alternativa de maior diálogo e interatividade, dispensando muitas vezes as mídias tradicionais, e apostando nos novos formatos. Como exemplos podem ser citados as relações de grandes empresas com os fóruns de discussões na internet, comunidades em *sites* de relacionamento e *blogs* (GRUNIG, J & HUNT, T).

Todos estes modelos são deficitários, pois, por um motivo ou outro, acabam por não compreenderem a diversidade de possibilidades do universo comunicacional contemporâneo. Assim, ainda segundo Kunsch, existiria um quinto formato, baseado na “proposta de Patrícia Murphy”, nomeado como “modelo de motivos mistos”. Na prática, trata-se de uma combinação da forma assimétrica do terceiro modelo com a simetria do quarto. Portanto, seria uma adequação entre as demandas dos dois interessados na comunicação (as empresas e públicos-alvos), através da negociação, e baseando-se nos princípios éticos (2004, p. 107).

2.5 – ADMINISTRAÇÃO DE CRISES E RELAÇÃO COM A IMPRENSA

O conceito de uma boa comunicação organizada por uma companhia variou consideravelmente nas últimas décadas. O principal fator que impulsionou as transformações é a valorização do conhecimento dos consumidores. Durante muito tempo, o único atributo com influência para o momento do consumo era a qualidade do produto, sua relação de preço, enfim, a percepção do comprador de custo-benefício de um produto. Mais tarde, perante os avanços tecnológicos, e a pluralização dos processos produtivos, a diferença perceptível entre os objetos de consumo de fabricantes diferentes tornou-se ínfima. A partir daí, a diferença passa a residir na apresentação dos benefícios provenientes desta ou daquela marca. No entanto, no terceiro estágio, o progresso técnico, e a divulgação publicitária comum não possibilitam a diferenciação e destaque de determinada marca. O que muda é a imagem da marca, e conseqüentemente a imagem da empresa gestora desta marca (TORQUATO, 2004).

Paralelamente a esta tendência, a quantidade de informações acessíveis, sobre qualquer item ou fabricante, é incontornável. Os meios de comunicação estão diversificados, e a facilidade de uso destes aumentou. Diariamente, qualquer indivíduo pode adquirir informações por jornais, revistas e outros variados impressos, televisão, aberta ou fechada, e ainda considerando a amplificação dos canais nesse embrionário período de TV digital, milhares de estações de rádio, e a *internet*, com suas infinitas possibilidades. Desse modo, ficar informado acerca de qualquer assunto ficou muito mais simples.

Essas duas características influem muito na nova comunicação empresarial. Os modelos discursivos aplicáveis durante séculos ficaram obsoletos em instantes. Nessa direção, os novos estudos de Comunicação tomam em consideração: “a conjuntura contemporânea, marcada pela globalização, pelas novas tecnologias de comunicação e informação, bem como pela valorização estratégica da articulação de variáveis culturais, exige que os estudos de comunicação organizacional assumam uma maior complexidade, tendo em vista a

necessidade de se trabalhar com os diferentes vetores de produção e consumo presentes no mundo atual: o acirramento da concorrência, a segmentação de mercados, de públicos e da mídia, a introdução de novas tecnologias que permitem o gerenciamento em tempo real, a participação vital do consumidor na produção e a necessária articulação com o ambiente cultural – tanto aquele que se refere à dimensão local, quanto o que se refere às dimensões regionais, nacionais ou mesmo transnacionais.” (HERSCHMANN & PEREIRA, 2002)

Novos modelos, antenados com as revoluções tecnológicas e sociais, são vitais para o alcance e penetração dos variados públicos. Aliás, estes também se transformaram profundamente durante o período. O clássico grupo massivo de receptores se diluiu em diversos públicos e gostos. E a diversificação é tamanha que não pode apenas ser dividida em faixa etária, nacionalidade, religião, classe social e outros índices comuns demográficos.

De fato, esses valores são insuficientes para avaliação do mercado, e até ilusórios. As diferenças culturais estreitaram perante o processo de globalização, os grupos com mesma faixa etária se diversificaram em nichos, e novas formas de consumo ganharam importância com o aumento da expectativa de vida e alteração da pirâmide etária. Em suma, a percepção sobre determinada marca mudou, as formas de acesso mudaram, e o próprio público mudou. Obviamente, a forma de comunicação empresarial acompanhou o processo.

O poder dos meios de comunicação é uma realidade com a qual a gestão da comunicação deve lidar. E esse fortalecimento surge por uma maior demanda do público por informações. A influência da mídia sobre a opinião pública é algo muito questionado por diversos teóricos ao longo dos tempos. Porém, o fato é que as emissoras de informações são os canais entre as personalidades públicas, sejam elas artistas, políticos, e no nosso caso, empresas, e o grande grupo de receptores interessados. E, desconsiderando seu aspecto de poder distorcer dados (que produz uma discussão aqui inoportuna), são de fato os meios de contato organizações – interessados. São as informações que influenciam no consumo, no

valor das ações, no humor dos compradores, e logo, no volume das compras, e no posicionamento do negócio diante da concorrência. E, querendo ou não, a transmissão destas informações tem como principal distribuidor as mídias.

A dimensão do “quarto poder” pode ser avaliada por diferentes pontos de vista, mas deve sempre ser definida no planejamento comunicativo de um negócio como a maneira efetiva e palpável de atingir seus objetivos de transmissão de dados e construção de imagem de marca.

Apesar dos avanços proporcionados pelas comunicações no cenário pós-digital e via *web*, o valor dos meios tradicionais ainda é absurdo. E se considerarmos o mercado brasileiro, com suas tremendas desigualdades sociais, a importância só aumenta. O fato é que, no nosso cenário doméstico, os jornais, emissoras de rádio e televisão aberta são responsáveis por um percentual majoritário de transmissão de informações. E, desse modo, no planejamento da comunicação de grande parcela das empresas, estes são os formatos mais aproveitados. Existem exceções obviamente, como os negócios com nichos muito específicos, ou negócios pequenos, muito localizados. Porém qualquer organização com espectro generalista deve necessariamente buscar os meios já tradicionais em primeira instância. Num segundo momento, as novas mídias também devem ser aproveitadas, porém, no atual momento, em níveis inferiores às anteriores.

Os novos canais de comunicação são os grandes responsáveis pelas alterações na gestão de informações das empresas. Isso porque, através deles, ocorreram transformações na dinâmica transmissor-receptor, na rapidez da transmissão, no alcance, e logo na dimensão dos públicos, e ainda na capacidade de distorções, e anonimato dos divulgadores de fatos. Se os meios de comunicação tradicionais são vistos como poder paralelo por muitos, com um alcance e potencial formidáveis, os meios posteriores, embora muito mais diluídos, possuem outros dificultadores para os agentes de relações públicas.

O encurtamento das distâncias tornou as marcas ainda mais globais. E, desse modo, uma informação negativa no canto mais obscuro do mundo torna-se pública em qualquer local, instantes depois. Como exemplo, vídeos comprometedores de artistas são divulgados para vários países, em questão de minutos, e acessados repentinamente por centenas de milhares de usuários. Esse caráter espontâneo da nova informação é uma ameaça imensa, uma vez que qualquer vazamento de dados, ou reportagem negativa atinge uma proporção mundial em reduzido tempo. E essa rapidez minimiza qualquer possibilidade de reação ou controle da transmissão. Ou seja, quebra a margem de tempo de resposta, e a proteção da imagem. Inúmeros são os casos de crises potencializadas nos últimos tempos pelo novo caráter da informação.

Outro agravante é o anonimato das fontes. Uma vantagem dos meios tradicionais é a exigência de transparência, nomeação do autor, e responsabilidade do meio que emitiu a notícia. Em formatos como a internet, qualquer pessoa é um potencial fornecedor de dados. E o pior: sem correr o risco de se ver culpado por qualquer inverdade. Desse modo, perde-se qualquer noção de ética, ou possibilidade de regulamentação da informação, com a punição dos responsáveis por ataques desleais. Enfim, o nível de proteção da marca fica intensamente reduzido. Os profissionais que lidam com a imagem e comunicação de uma organização ganham mais uma tarefa: desmentir a todo momento boatos, informações falsas, ataques desmedidos e inconseqüentes, e quase todo tipo de agressão que circula pela rede. A contra-espionagem dos dados circulantes, por parte dessa equipe tornou-se mais um elemento vital para a calma dos negócios. Porque uma informação enganosa que não é prontamente desmentida começa a ganhar consistência, e pouco a pouco pode abalar as estruturas de qualquer organização. A rapidez da contra-informação precisa ser proporcional a dos boatos. E se considerarmos a ordem de grandeza dos potenciais difamadores, e a do pessoal especializado e em defesa, torna-se uma competição desleal.

Na realidade, qualquer profissional envolvido com Comunicação reconhece que a sua existência, e a da empresa para qual presta serviços dependem quase que exclusivamente dos meios de comunicação, tradicionais ou novos. Assim, é fundamental saber lidar com eles, e conhecer profundamente cada uma de suas particularidades. O meio de divulgação escolhido deve representar os objetivos da transmissão de informações, o perfil de público desejado, as condições de investimento do cliente, a urgência em informar, entre outros diversos fatores.

Além disso, é fundamental pensar a linguagem que vai ser utilizada. Muitas vezes o mesmo canal deve ter sua mensagem reescrita, para dois públicos diferentes. Como, por exemplo, um folheto para o público interno de um negócio, ou seja, seus funcionários e colaboradores. A linguagem utilizada para atingir os diretores, com nível superior e poder aquisitivo é uma, que permite a aplicação de termos estrangeiros, linguagem mais sofisticada, e conexão com instrumentos como intranet. A mensagem para os funcionários de nível médio, com cargos técnicos deve ser outra. O conteúdo deve ser mais enxuto, linguagem simples, termos coloquiais. Enfim, o tipo de receptor interfere na própria mensagem. E, conseqüentemente, precisa estar delineada no planejamento dos profissionais de comunicação.

Inúmeros são os passos de lidar com a imprensa em situações de crise. Em primeiro lugar, é muito importante construir uma relação positiva com os jornalistas anterior a qualquer distúrbio. Normalmente, um bom relações-públicas mantém uma rede de contatos dentro dos meios de comunicação. O isolamento da empresa já a deixa mais exposta a qualquer crítica. Os repórteres estão sempre em busca de notícias relevantes. E existe um consenso que afirma: “o que vende são notícias ruins”. Desse modo, manter amizades com os profissionais da imprensa já cria um escudo prévio contra o olhar negativo.

Um segundo ponto fundamental é a comunicação coerente com a situação. É pior ter uma inverdade revelada do que transmitir uma situação complicada. Inúmeros são os casos em que, por conduta desonesta, ou mesmo fruto de nervosismo, são transmitidas informações

distorcidas. É importante considerar, principalmente nos grandes negócios, que os meios de comunicação vão se interessar pelo assunto. E mais do que isso, vão checar cada um dos pontos da versão oficial. Portanto, se houver algum furo, este logo será descoberto. E pior ainda, será transmitido massivamente, e muitas vezes de maneira cruel pela imprensa. Este é um princípio fundamental para a condução de situações críticas: o meio mais confiável de transmissão da situação de uma empresa em dificuldades deve ser o departamento de relações públicas desta.

Além disso, é importante possuir agilidade na resposta. E não me refiro apenas a atuação para mapear a situação e resolvê-la. Mas também transmití-la, com segurança e sinceridade. Este é um tópico complicado por um fator corriqueiro. Existe uma tendência nas corporações a agir de maneira negativista. Ou seja, de sempre, num estágio inicial da crise, negar os seus sintomas. E esse mal faz com que a comunicação sobre a situação seja lenta. O mais usual é até mesmo a aceitação sobre os problemas ocorrer depois da ampla divulgação externa. É esse tipo de erro que acaba transferindo o centro de informações para fora do departamento de relações públicas, para o cerne dos meios de comunicação.

Portanto, é vital reconhecer a dificuldade de imediato. A “cegueira” dos dirigentes, e sua demora em avaliar de maneira realista uma situação problemática geralmente resultam em amplificação da crise. Uma postura coerente e sincera, e me refiro muito mais ao aspecto psicológico interno, são meio passo para a solução. Outro elemento é distribuir as culpas pelo insucesso aos verdadeiros responsáveis. É muito usual numa situação trágica atribuir toda a responsabilidade a terceiros. Afirmarções como “a culpa não foi da nossa administração, mas da conjuntura econômica”, ou “da diretoria anterior”, ou ainda “da cobertura exagerada da imprensa”. Parece muito simples chegar para o público externo com justificativas inexatas, responsabilizando outrem. Mas o fato é que os cabeças do desastre quase sempre são descobertos. E se o “cordeiro” não é tão inocente quanto afirma, automaticamente é um vilão

no episódio. Pelo contrário, são inúmeros exemplos de sujeitos e empresas que erraram e admitiram, e que, ao fim do processo traumático, acabaram com a imagem fortalecida.

Outro ponto é dimensionar da maneira correta a questão. Um incidente local nunca pode ser exportado como crise generalizada. Muitas instituições se supervalorizam. E desse modo, um caso localizado se torna global. É importante sempre ter em mente em que ponto nosso negócio se encontra, que públicos são atingidos, e de que maneira esse cenário é afetado diante de uma situação complicada. E isto entra muito mais no campo da correta auto-avaliação do que de honestidade ou qualquer outra coisa.

Também é necessário considerar outras três exigências. Independente do modelo organizacional, a comunicação num cenário caótico deve respeitar o modelo centralizado. E isso demanda algumas definições. Logo de cara, a figura que vai gerenciar as decorrências, e elaborar as soluções. Pode ser nas mãos de uma pessoa ou, no máximo, poucas. Mas, até para aparentar segurança e organização interna para os diversos públicos, a imagem da empresa convalescente deve ser associada a uma figura ou grupo. Este princípio é baseado na concepção mítica do herói, do monarca com pulso firme, decidido e confiado por todos. E apesar de todos os avanços no mundo contemporâneo, parece que no imaginário coletivo esta imagem ainda persiste.

Outro ponto é a escolha do porta-voz oficial. Também nesse tópico é importante definir uma única pessoa. E esta precisa possuir algumas características. Ela deve passar uma imagem de segurança e tranquilidade, pois é a imagem externa da instituição. Deve ter paciência com os repórteres. É reconhecida a avidez com que estes procuram amplificar a situação, inclusive agindo muitas vezes de maneira não tão ética. Existe uma impressão geral que o que vende jornal é desgraça. E infelizmente, esta tendência passou para as outras mídias. Portanto, do porta-voz é demandado coerência e paciência no diálogo com os meios de comunicação. Certas “verdades” inventadas, boatos que ganham vulto, precisam ser

desmentidas com confiança, e a irritação diante dos questionamentos se assemelha a insegurança ou fraqueza.

E, por fim, a escolha do local de divulgação dos relatórios para a imprensa oficial. Esta é mais uma escolha que segue as razões anteriores. Um local fixo passa a impressão de organização e evita vários contratempos. Como por exemplo, a inserção da imprensa em áreas indevidas, como o escritório da empresa, a perseguição de um diretor, a inquisição sobre os funcionários e colaboradores. E minimiza o odiado “furo de reportagem”, que é a alegria dos meios de comunicação e o fantasma do departamento de relações públicas, porque descontrola o planejamento, e acrescenta novas dificuldades para a solução do problema.

Um exemplo de boa condução durante um episódio lamentável é a apresentada durante a doença do ex-governador de São Paulo, Mário Covas. Num primeiro momento, diante da incredulidade geral pela internação da figura pública, as informações apresentadas eram técnicas demais, e escassas. E isso gerou a famigerada especulação pela imprensa. A solução partiu do próprio personagem principal no caso, o governador, que pediu total transparência na divulgação do seu estado. O “time” de relações públicas que conduziu o processo era composta por membros do Palácio do Governo, assessoria de imprensa do *Incor*, e a equipe do então secretário de comunicação, Osvaldo Martins. Foi definido um local, no qual, diariamente, eram transmitidos boletins sobre o estado do paciente. Médicos com total domínio sobre o caso realizavam coletivas. E os horários de exibição dos dados respeitavam o ritmo dos meios de comunicação. O resultado disso foi uma transmissão dos fatos coerente, sem informações desencontradas, hierarquizada, com credibilidade, e que perpetuou a imagem positiva do próprio convalescente, que acabou por falecer, e da instituição e médicos que o atenderam, que saíram fortalecidos (AMORIM, R).

3 – GERENCIAMENTO DE CRISES

3.1 – CASES DE GESTÃO DE CRISE

Depois de avaliada a teoria sobre prevenção e combate a situações críticas, é interessante tornar as inúmeras variáveis e instruções apresentadas mais palpáveis. Afinal, trata-se de um trabalho preocupado com os aspectos teóricos, mas com um viés prático definido. Desse modo, serão destrinchados alguns dos casos mais comentados e impactantes no (imenso) histórico de crises. O grande foco são as de cunho empresarial. Foram explicitados cinco *cases*.

Um primeiro aspecto a avaliar é que não existe unanimidade quanto à qualidade do combate aos problemas. A verdade é que, na maioria dos casos, certos críticos especializados em relações públicas avaliam como excepcionais ações de preservação de imagem, ao passo que outros consideram de péssima qualidade. O norte que tomei ao analisar os casos abaixo é não estabelecer um julgamento definitivo sobre os procedimentos, mas avaliar os resultados. Desse modo, trabalho bem-sucedido é o que, ao fim do desgastante processo, conseguiu reverter a crise original, deixando uma imagem final positiva, e muitas vezes até aproximando os públicos finais da própria empresa, o epicentro da crise. Ou, pelo menos, o que minimizou largamente os efeitos traumáticos da situação constituída. Em contrapartida, os considerados fracassos são os que não obtiveram resultado na tentativa de alçar, pelo menos, o negócio de volta ao patamar anterior ao trauma. Ou que ainda, representaram o fim da própria instituição.

Outro tópico importante é relativizar as atuações de certos profissionais inseridos no contexto. É necessário reconhecer que o êxito das atuações dos gestores de crise e relações públicas depende fundamentalmente das condições que o negócio oferece. Inúmeras vezes são

contratadas consultorias externas que não conseguem sequer chegar ao cerne do problema. Assim, diante de cenários tão obscuros, os diagnósticos, e as resultantes medidas de respostas para os problemas começam já deficitários. Ou ainda os clássicos exemplos de diretores que desconsideraram o papel das relações públicas. E pior: os que boicotaram o trabalho. Os que consideraram as medidas sugeridas revolucionárias demais, e simplesmente impediram sua execução. E por fim, os trabalhos de recuperação da marca que chegaram a um cenário já perdido. Uma das variantes mais importantes para ultrapassar uma crise é a rapidez na avaliação da situação, e ações reativas no *timing* exato. Esses fatores interferem para a eficácia ou não da gestão da crise.

E mais um aspecto importante é a eterna observação. Isso porque existe sempre a possibilidade de eclosão de um problema. Ainda mais quando considerada a dimensão da volubilidade da opinião pública. Um exemplo clássico disso é a resposta à gestão do governo Bush diante de dois traumas. A mesma equipe que alavancou a imagem de liderança do presidente depois dos ataques de 11 de setembro de 2001, não evitou uma queda na sua popularidade irreversível depois dos estragos do furacão *Katrina*.

Em um dos exemplos abaixo, a retomada da imagem da empresa depois da crise foi excepcional. Assim, a atuação do departamento de RP é considerada, por muitos, como exemplar. Outros dois episódios observam uma recuperação mais lenta, fruto de demora na resposta, ou de dificuldades contextuais. No entanto, ainda podem ser definidas como crises contornadas, o que significa que a comunicação foi bem realizada, embora com falhas. Por fim, outros dois casos redundaram numa queda considerável de reputação, além dos prejuízos financeiros. Porém, estes dois exemplos devem ser divididos. Um deles foi fruto de uma postura excessivamente agressiva de fatores externos. O outro, por sua vez, redundou da incompetência na gestão da crise, e do relacionamento com a opinião pública. Portanto, este último é o mais questionável.

CASE 1: A CRISE DA TYLENOL

Provavelmente trata-se do *case* mais emblemático no histórico de gerenciamento de crises. E muito dessa fama deriva da atuação excepcional dos profissionais de Relações Públicas da *Johnson & Johnson* na ocasião.

O caso começa no dia 29 de setembro de 1982, e ganha maiores proporções durante o dia posterior. Começa a ser veiculada pelos meios de comunicação a informação que três pessoas (esse número aumentaria para sete) haviam falecido após ingerir cianeto, substância extremamente tóxica, presente em cápsulas do remédio *Tylenol* extra forte. A divulgação dos dados caiu como uma bomba na empresa. Na ocasião, o produto representava nada menos do que 35% do mercado norte-americano, na área de analgésicos. No entanto, a única maneira de evitar um desastre ainda maior foi efetuada.

O próprio presidente, James E. Burke assumiu a chefia de um comitê de Relações Públicas, responsável pelo gerenciamento da situação, coleta de dados, planejamento de comunicação e relacionamento com a imprensa. Este órgão se reunia duas vezes por dia, visando criar alternativas de chegar a soluções satisfatórias para o turbilhão de fatos constantes. A resposta tinha que ser rápida, pois as ações da empresa despencavam, e o consumo do produto reduziu quase noventa por cento.

Logo de imediato, foi tomada uma ação polêmica: a empresa ordenou a retirada de todos os comprimidos do produto das prateleiras das farmácias e mercados ao longo de todo o país. Se por um lado isso poderia ser encarado como preocupação com a segurança dos consumidores, por outro poderia significar um atestado de culpa, e obstrução das investigações.

As principais medidas do comitê podem ser resumidas em três frentes. Em primeiro lugar, ficou decidido que a postura da empresa seria de total transparência e cooperação com

os meios de comunicação. Os dados sobre o prolongamento dos eventos foram amplamente divulgados, sem qualquer censura. O próprio presidente da empresa compareceu a diversos programas de televisão, e divulgou as reuniões do comitê, com o intuito de apresentar a versão da empresa para os fatos. Isso repercutiu numa imagem de honestidade e segurança da empresa.

Além disso, foi realizado um pesado investimento em propaganda. O valor empregado, nas mais variadas mídias, chegou aos 100 milhões de dólares. O contexto das mensagens era explicar a versão da empresa sobre o caso, admitindo suas responsabilidades, mas apresentando sua defesa, e acima de tudo, reiterando a qualidade do seu produto, e como se tratava de uma ação criminosa externa ao negócio. Essa atuação conseguiu recuperar em um curto período a confiança sobre o produto.

E, por fim, foi criada uma nova embalagem para as cápsulas e comprimidos do remédio. Aliado a isso, o produto foi reposicionado no mercado. A principal mensagem era que o novo *Tylenol* tinha uma excepcional preocupação com a segurança. E assim, as novas embalagens eram à prova de violação. Essas medidas foram muito bem recebidas pelos consumidores.

O resultado da atuação do departamento de RP da *Johnson & Johnson* foi extraordinário. Diante de um cenário assustador, com uma grande parcela de observadores decretando o fim do produto, o *Tylenol* não só conseguiu se sustentar no mercado. A própria empresa melhorou sua imagem junto ao público, transitou de culpada para vítima de uma ação criminosa. Em pouco tempo as vendas subiram 65 por cento em relação ao período anterior à crise. E o remédio continuou com uma alta aceitação junto ao público, inclusive como o “top of mind” em seu ramo de atuação (RODRIGUES, C).

CASE 2: A CRISE DA UNION CARBIDE EM BHOPAL, ÍNDIA

Em 3 de dezembro de 1984, a fábrica da gigante petroquímica *Union Carbide*, em Bhopal, Índia, liberou uma nuvem de gás, que, devido ao frio na região, virou uma chuva ácida. Os estragos foram exorbitantes. Estima-se os números de 4 mil mortos e mais de 11 mil incapacitados. A notícia dos estragos chegou 12 horas depois do acidente. Nem é preciso falar que virou manchete em todos os noticiários do dia seguinte. O resultado foi terrível: até hoje a empresa é considerada de maneira negativa pelo público em geral.

Diversos fatores dificultam até hoje a avaliação das responsabilidades. Embora a empresa fosse norte-americana, metade dos profissionais em serviço na ocasião eram locais, seguindo as exigências políticas indianas. Desse modo, acusações preconceituosas entre a sede e nacionalistas da filial foram trocadas. Além disso, as investigações foram dificultadas pelo governo indiano, que assumiu o controle total da fábrica. O objetivo era não fornecer argumentos para a UC durante a posterior batalha judicial. Uma análise realizada mais tarde acusou sabotagem. No entanto, apesar de todas essas variantes, o posto de grande “inimiga” acabou mesmo nas mãos da empresa.

O governo indiano processou a empresa na corte americana, apesar do acidente ter ocorrido em seu próprio território. Porém, a decisão judicial acabou transferida para o local em questão. A indenização exigida chegou ao valor de 3 bilhões de dólares. Apesar das pressões, a corte nacional estabeleceu a multa de 470 milhões de dólares, e nenhuma responsabilidade criminal. Apesar do valor ter sido pago, as vítimas não foram ressarcidas.

A análise do gerenciamento da crise pela *Union Carbide* permite observar alguns pontos interessantes. Antes do acidente, a imagem da empresa era excepcional. O sistema de controle e monitoramento ambiental era elogiado por diversos órgãos internacionais. O

governo e população indianos a admiravam, pelo uso do material humano e investimentos locais.

Durante o turbilhão de acontecimentos, e mesmo sem obter dados suficientes, a UC divulgou o acidente nos meios de comunicação, assumiu a responsabilidade, forneceu apoio técnico e médico para os acidentados, e anunciou um crédito de um milhão de dólares para ajuda aos necessitados. Além disso, o diretor geral foi a Bhopal uma semana depois do acidente, elogiou o tratamento dispensado a ele (apesar de ter sofrido prisão domiciliar no país), e ofereceu 5 milhões de dólares para as autoridades nacionais, valor que foi recusado, e revertido para a Cruz Vermelha.

O resultado de toda essa operação não surtiu efeito. A imagem da empresa não foi recuperada. Uma grave crise decorrente da crise culminou na compra das suas ações pela *Dow Chemical*, quinze agonizantes anos mais tarde. O *case* em questão acabou depondo contra a área de Relações Públicas nas empresas. Porque, apesar de ter executado as ações vistas como corretas, o resultado foi ineficaz. Na realidade, o caso em questão serve para ilustrar que, além de todos os esforços necessários para contornar uma catástrofe, é fundamental o interesse de todos os públicos envolvidos em encontrar uma solução satisfatória para todos. No caso, o interesse e esforços das autoridades indianas em transferir todas as responsabilidades para a Union Carbide foram os principais causadores da queda da empresa (NEVES, R).

CASE 3: A CRISE DE IMAGEM DO GRUPO TELEFÔNICA

Em 1998, começou a operar no Brasil a representante do Grupo espanhol Telefônica. O contexto da sua inserção era o auge do processo de privatizações de serviços até então públicos no país. Desse modo, a empresa ganhou em um leilão o direito de substituir a Telesp no atendimento das linhas de telefone fixo no país.

Apenas nove meses depois, a sua imagem já ficou identificada com problemas. Naquele contexto, os serviços estavam caóticos, a empresa havia recebido duas multas da Anatel, órgão regulador do setor, mais uma punição do Ministério Público, e era alvo de uma CPI na Assembléia Legislativa paulistana. E não só isso: era simplesmente a campeã de queixas no Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), e alvo do *site* com o nome sugestivo de “Eu odeio a Telefônica”. A divulgação negativa de sua reputação ocorria nos mais variados meios de comunicação. Assim, a resposta teria que ser rápida, e muito eficiente.

As causas dos problemas não eram basicamente de fatores operacionais, mas majoritariamente de imagem. Em primeiro lugar, ao comprar um serviço insuficiente, e que por isso mesmo foi privatizado, a Telefônica assumira um grande ônus. Ônus este que deveria ter sido explicado de imediato para a população, mas não foi. Esse é um grave erro de construção de imagem, e que já foi abordado anteriormente. O ideal para a imagem de qualquer corporação é baseado nos princípios de honestidade e transparência.

Outro detalhe foi a grafia do nome da companhia. A palavra “telefônica” em espanhol é com acento agudo. No Brasil, usa-se o circunflexo. A solução da empresa: não colocar acento algum. Normalmente, isso não traria qualquer problema. Porém, com a imagem arranhada, isso ajudou a agravar a crise, e lembrar o aspecto estrangeiro da marca, fortalecendo arroubos nacionalistas no país.

Além disso, ocorreu um choque de culturas, entre uma diretoria européia acostumada com o setor privado, e funcionários acostumados com a burocracia da máquina estatal pública. E isso ficava agravado com a imagem negativa da privatização imbuída na mentalidade dos ex-funcionários da Telesp, agora subordinados à Telefônica. Outro ponto de atrito foi entre os diretores da empresa e os meios de comunicação, que só contribuía para o bombardeio externo.

Para solucionar tamanho ruído na imagem foi contratada a agência de comunicação “Máquina da Notícia”. Seu primeiro passo foi montar uma força-tarefa, situada numa sala dentro da sede da própria empresa. O comitê era composto por jornalistas, assessores, e profissionais responsáveis por monitorar as notícias negativas.

O foco inicial foram as rádios. Um funcionário da empresa era acompanhado por um assessor de comunicação nas emissoras, e respondia ao vivo as reclamações dos consumidores. O *feedback* foi extremamente positivo. Depois, foram deslocados membros da diretoria para atuar em todas as esferas da crise. Alguns foram negociar com o *PROCON*, e chegaram a acordos sobre prazos e indenizações. Outros agiram no sentido de prestar esclarecimentos para com ministros, deputados e o governador de São Paulo. Os próprios presidentes, da *holding* e da Telesp foram deslocados para prestar satisfações. Isso foi extremamente importante pela credibilidade despertada quando o executivo-chefe se mobiliza para fornecer a sua versão sobre os problemas.

Outro passo foi o treinamento e conscientização do público interno. A aproximação com a equipe de funcionários e colaboradores da empresa em situações traumáticas é um tópico constantemente negligenciado, e que só contribui para o agravamento da situação. O corpo operacional passou por um período de ambientação sobre o cenário, e tomou conhecimento sobre os problemas, sua causa e o que estava sendo realizado para a solução. Desse modo, acabaram contribuindo como “garotos propaganda” informais da corporação, além de evitar mensagens conflitantes com a assessoria de comunicação e executivos, e a criação de focos insatisfeitos com os rumos do negócio.

Por fim, o monitoramento sobre as informações negativas e sua pronta resposta contribuiu para transmitir uma imagem de agilidade do corpo da empresa. A verdade é que até o momento do estouro da crise, a diretoria da Telefônica pouco se preocupava com a construção da imagem e comunicação. A partir da entrada do comitê de gestão da crise, as

relações com os meios de comunicação progrediram consideravelmente, e repercutiram na imagem melhorada da empresa. Ações como visitas dos profissionais de relações públicas às redações dos jornais, e entrevistas ao vivo de programas de televisão com os executivos viraram rotina. E, ao atacar pelos meios de comunicação, o público final foi atingido em cheio.

O resultado das ações foi a recuperação da imagem da Telefônica junto aos mais variados públicos. O corpo de funcionários e colaboradores por fim aderiu de fato à empresa, e representou um grupo de defesa interno. Os executivos entenderam a importância de uma comunicação externa constante e eficiente. A compreensão e posterior satisfação do público geral com a empresa foram, aos poucos, melhorando. O processo na CPI terminou sem qualquer punição ou acusação formal contra a empresa. E, ultrapassada a fase de combate aos problemas de reputação, a Telefônica conseguiu implantar os serviços necessários para a modernização e aumento da capacidade de atuação no estado (ROSA, 2003).

CASE 4: O ACIDENTE COM A EXXON-VALDEZ NO ALASCA

Este é um *case* que demonstra que os gastos com manutenção e investimentos em gestão de potenciais crises sempre são vitais para a saúde de uma empresa. E, no caso de petrolíferas, torna-se ainda mais importante. Na madrugada de 24 de março de 1989, um petroleiro do conglomerado *Exxon Corporation* e *Alyeska Pipeline Service Company* encalhou perto de Valdez, Alasca. Os danos foram terríveis, tanto nos aspectos econômico e de reputação das empresas, quanto no ambiental. E depois de mais de dez anos, continuam evidentes.

Inúmeras foram as falhas que resultaram no desastre. Observações da Guarda Costeira identificaram que o piloto no momento do acidente, Gregory Cousins, era apenas o terceiro na

escala de comando. O comandante dormia no momento. Além disso, Cousins apresentava um teor alcoólico acima do permitido pelos órgãos de segurança. E talvez seja por isso que realizou manobras de alto risco, que resultaram no encalhe do navio. Logo em seguida, o comandante tentou intervir, realizando durante uma hora manobras, que segundo especialistas, poderiam acarretar no afundamento do petrolífero, e num desastre humano e ambiental ainda mais grave. Outros erros inaceitáveis foram observados. A *Alyeska*, considerada uma das maiores no ramo de combate a derramamentos de óleo, demorou muito para agir. E quando atuou, o fez com equipamentos em total desordem, alguns inclusive danificados. A demora no combate inicial tornou a dimensão do derramamento incontornável.

Posteriormente, a própria *Exxon* assumiu que sua resposta à crise foi ineficaz. Foi reconhecido que o caso de embriaguez de Cousins era recorrente, e mesmo assim, lhe foi cedida a direção do navio. Foi amplamente divulgado pela mídia que requisitos básicos de segurança e prevenção foram ignorados. O plano de emergência da *Alyeska* não tinha estrutura suficiente para ser cumprido numa eventualidade. O número de rebocadores e profissionais especializados no combate fora constantemente reduzido, para contenção de despesas, na década anterior. Contudo, se observado a proporção dos gastos economizados antes do acidente, e os efetuados depois, chega-se à proporção de 1 para 100. E esse cálculo ignora o aspecto da reputação das marcas envolvidas.

A política de relações públicas da empresa foi insuficiente e lenta. As informações iniciais cedidas à imprensa eram imprecisas e contraditórias. Diante da enxurrada de críticas iniciais, foi buscado um bode expiatório. No caso, o piloto Cousins. A empresa rechaçou a culpa por um período. Porém, os relatórios divulgados pelas organizações especializadas indicaram a sua total responsabilidade. Não foram contratados porta-vozes preparados. As relações da empresa com os meios de comunicação foram sempre marcadas pela tensão, e mútua desconfiança. Por um lado, as mídias eram vistas pela discreta companhia como

sedentas por seu sangue. Por outro, a imprensa considerava que os diretores omitiam informações e dificultavam seu trabalho.

Além disso, o presidente da empresa, Lawrence G. Rawl, levou três semanas para ir ao local do acidente avaliar a situação. Mais tarde, fez uma desesperada tentativa de recuperar a imagem de sua empresa, enviando cartas aos acionistas e comprando páginas de jornais, nas quais lamentava o acidente, mas não assumia sua responsabilidade, e garantia a rápida limpeza da área. Depois de alguns meses, ficou explícito que a resposta fora insípida. Pior: se não tivesse sido realizada, os danos ambientais seriam menores. Diante desse cenário alarmante, Rawl foi protagonista de uma desastrada coletiva de imprensa, na qual foi acusado de frieza, afastamento da situação, e desinteresse por sua solução. Sua resposta: resolveu não se pronunciar mais.

Como consequência, o preço da gasolina aumentou, justificado pelos gastos com a despoluição da baía. Ocorreu ainda uma vexatória tentativa de fazer *lobby* contra uma lei federal que evitasse novos desastres, o que contribuiu ainda mais para o esfacelamento de sua imagem. Além disso, não foi demonstrada qualquer simpatia por iniciativas populares e estudantis de despoluição da baía (funcionários da companhia hostilizaram ambientalistas). A impressão geral é que foi demonstrado pouquíssimo interesse do corpo gestor com a evolução dos acontecimentos.

A resposta da opinião pública, por sua vez, foi feroz, com o boicote dos produtos da *Exxon*, e o cancelamento de mais de 20 mil cartões de crédito da companhia. A empresa foi processada pelos governos do Alasca e federal, e teve que pagar a indenização de 900 milhões de dólares. Além disso, teve que fornecer 5 bilhões de dólares para associações de pesca, nativos e proprietários de terras da região, por prejuízos causados. Ainda caiu de posição no *market share*, da maior para terceira maior. E mais: virou alvo das organizações ambientais, meios de comunicação e órgãos especializados. Foi acusada de ser “a empresa mais anti-

ambientalista do mundo”. Sua reputação ficou manchada, com um estigma de arrogância, corrupção e ausência de comando. Atualmente, vinte anos depois do ocorrido, e passados diversos acidentes com petrolíferos ainda mais graves, o *case* da *Exxon Valdez* ainda é o mais utilizado para análise de um péssimo gerenciamento de crise na área. A principal mensagem resultante do episódio é que a opinião pública pode até perdoar uma falha empresarial. O que não é aceito de maneira alguma é a impressão de desinteresse e arrogância no momento de combater a crise (NEVES, R).

CASE 5: A QUEDA DA PLATAFORMA P-36 DA PETROBRAS

A notícia chegou como uma bomba, no escritório de Henri Philippe Reichstul, no dia 15 de março de 2001. Uma das principais plataformas de extração de petróleo, localizada no campo de Roncador (litoral fluminense), sofrera um acidente fatal, que atingiu o cume cinco dias mais tarde, quando o Brasil e o mundo acompanharam seu afundamento. A P-36, um dos maiores orgulhos da Petrobras, empresa renomada internacionalmente e símbolo brasileiro, sofrera uma explosão e naufrágio, com inúmeras vítimas.

Reichstul, um banqueiro prestigiado, que deixou seus escritórios para assumir a presidência da estatal, em maio de 1999, com o objetivo de transformá-la em potência mundial, enfrentava um cenário desanimador (CAIXETA, N). Desde que assumiu como presidente, a empresa sofreu uma série de acidentes. E, naquele momento sofria um de proporções inacreditáveis. As perdas incluíam 11 funcionários, meio bilhão de dólares em equipamentos, e a reputação da empresa. Os relatórios sobre o acidente que chegavam ao seu conhecimento eram alarmantes: a plataforma sofria de problemas técnicos conhecidos, sem que, porém, nenhum membro da cúpula tivesse sido reportado. Isso representava um revés na estratégia de comunicar tudo à imprensa.

As conseqüências dessa estratégia de gestão inicial foram catastróficas. Além da comoção nacional, a impressão transparecida pelos comunicados da empresa, junto com a exposição dos meios de comunicação levava à conclusão de falha técnica da petrolífera. Era necessária uma rápida reação, para minimizar a sensação explícita de incompetência do corpo gestor, ao mesmo tempo em que as investigações internas corriam.

O primeiro passo para melhorar um pouco a imagem da empresa foi fornecer todo o apoio aos familiares das vítimas. O enterro de todos os funcionários foi pago pela companhia, assim como os estudos até a faculdade dos seus dependentes. O próprio Reichstul e seus diretores compareceram em todas as cerimônias de homenagem aos acidentados, inclusive aturando em silêncios todos os tipo de ataques pessoais e ofensas. Porém, até aquele momento, as ações pouco contribuíram para o conserto dos danos sofridos. O cenário interno também era preocupante: o clima era tenso entre os supervisores, e de depressão entre os funcionários. O nervosismo era justificado, pois, fora as irreparáveis perdas humanas, a empresa perdeu a maior plataforma do mundo, símbolo do poder do país, e um mega investimento concluído um pouco mais de um ano antes.

Logo depois, foi montado um comitê de gestão da crise. Em uma das esferas, um grupo de relações públicas ficou responsável por monitorar todas as informações veiculadas pelos meios de comunicação. Além disso, a orientação era colaborar totalmente, e agir com transparência. Em outro campo, o representante da Petrobras em Brasília, João Leal Neto, e seus 26 assessores, entraram em contato com deputados, senadores e membros do Tribunal de Contas da União (TCU). Para divulgar informações para a América Latina, foi contratada uma assessoria de imprensa em Buenos Aires. Para o público de países de língua inglesa, contratou-se um assessor canadense. Paralelamente, uma estrutura de informações foi disponibilizada para funcionários e acionistas.

Um ponto então fundamental era minimizar os estragos econômicos oriundos do acidente. Isso porque, além do aspecto puramente financeiro, da estrutura de um bilhão no fundo do oceano, existiam questionamentos quanto a qualidade técnica da companhia, sua saúde financeira, e a necessidade de comprar petróleo estrangeiro para contrabalançar a queda de produção. De fato, nos dias posteriores à tragédia, as ações despencaram. A resposta veio através de uma rápida intervenção na área de negócios, aliada a formulação de palestras e visitas aos investidores, com o intuito de acalmar os ânimos, e reafirmar o poderio da empresa, mesmo naquele difícil contexto.

Outra enorme dificuldade foi o relacionamento com a imprensa. Isso porque, o pessoal responsável pela comunicação da empresa ignorou uma característica recorrente entre os meios de comunicação durante situações trágicas: todos os objetivos se resumem a encontrar uma causa e, principalmente, um culpado. Assim, qualquer notícia ventilada, qualquer fato especulado, acarretava num festival de manchetes sensacionalistas, que se alimentavam de tal modo que conseguiam agravar a crise. A postura ideal do setor de relações públicas nesse cenário seria reagir com firmeza, e afastar qualquer notícia adulterada ou hipervalorizada. Como a atitude inicial da companhia foi não descartar qualquer opção de causa para o acidente, a impressão deixada foi de fragilidade e incompetência nas investigações, que representou um combustível para os “furos” sensacionalistas diários. A verdade é que, diante de uma situação de incerteza, especialmente quando ocorre com um fenômeno como a Petrobras, diversos atores se sentem estimulados a agir de modo destrutivo. Nesse ínterim, notícias antigas reaquecidas, dados imprecisos tratados como verdades absolutas, a procura por falsas polêmicas, enfim, tudo o que poderia desestabilizar a companhia foi utilizado. Posteriormente, a maneira encontrada para driblar essa onda de pessimismo e cobrança foi a adoção de certas medidas.

Em primeiro lugar, era fundamental se antecipar às mídias. Isso era algo evidente, uma vez que a empresa deveria ser a fonte de informações, e não o alvo. Além disso, era importante facilitar o trabalho da imprensa, até para atrair um pouco de sua simpatia e compreensão, e assim garantir uma cobertura um pouco mais transparente. Outra medida foi a valorização do público interno. Todos os dados atualizados foram disponibilizados para o corpo de funcionários, fornecedores e acionistas. Reuniões com sindicatos de empregados do setor foram organizadas, e assim foi evitado o embate interno. Outra faceta foi a construção do grupo de assessoria em Brasília, junto aos deputados e senadores, citada anteriormente, e que serviu para enfraquecer qualquer pressão política.

Outro ponto relevante foi a existência prévia ao acidente de um plano de contingência para situações críticas. Trata-se de uma necessidade inerente ao setor de atuação da Petrobras, e a sua existência contribuiu em larga escala para o monitoramento da situação, e resposta imediata para os problemas que iam surgindo. Este plano continha todo o passo-a-passo de formulação da equipe de comunicação, e articulação dos meios disponíveis para minimizar os impactos, tanto técnicos quanto de credibilidade, decorrentes da crise. A empresa ainda seria atacada ao cogitar mudar o nome para Petrobrax, naquele mesmo ano, e veria a saída de Reichstul. No entanto, o ponto principal é que, mediante um caso indesejado e que tinha o potencial de destruir a companhia, a Petrobras saiu da crise com a imagem menos arranhada do que o imaginado, e com uma nova política de comunicação externa, mais transparente e constante, que possibilitou o enorme crescimento de reputação nos anos posteriores (ROSA, M).

4 – A EMPRESA TAM

4.1 – A HISTÓRIA DA TAM LINHAS AÉREAS

Avaliar a história da TAM Linhas Aéreas é, indubitavelmente, acompanhar a própria trajetória pessoal de um grande empresário. Poucos são os casos em que a personalidade de uma empresa se funde de maneira tão acentuada com a de seu fundador. O sucesso atual da empresa é fruto da concretização do sonho de seu proprietário, Rolim Adolfo Amaro. Será discutida, ainda neste capítulo, a importância da personalidade símbolo para a personificação de um negócio, inclusive com outros exemplos clássicos. Mas, inicialmente, pretendo apresentar um histórico da grande paixão deste comandante.

Rolim sempre foi um apaixonado por aviação. Ainda criança, interrompia qualquer brincadeira para observar a passagem diária do avião DC-3, da Real. Em busca do sonho, realizou diversos trabalhos temporários, como caixa de banco, *boy* e mecânico, a fim de juntar dinheiro para sua realização pessoal. A aproximação definitiva com sua área de trabalho se dá em 1960, quando vai à Catanduva e inscreve-se num cursinho de piloto do setor privado. O primeiro voo no comando é com apenas 9 horas de treinamento, quando o normal eram quinze. Para juntar a verba necessária para finalizar o dispendioso curso, realiza diversos serviços, como limpeza dos monomotores e calibragem dos pneus. Era figura constante no aeroclube de Catanduva, cumprindo as horas de treinamentos necessárias com sobras. Depois de adquirido o brevê, parte para Ibitinga (SP), para trabalhar como instrutor. Nesse mesmo ano, parte para Londrina, local em que ganha experiência conduzindo voos domésticos e de mercadorias. Mas este ainda não era seu objetivo.

Em 1961, Rolim volta à sua terra natal, São José do Rio Preto, para trabalhar na aviação comercial de grande porte, na empresa recém-fundada Táxi Aéreo Marília (TAM). Três anos mais tarde, a empresa, até então conduzida por um grupo de pilotos, é comprada pelo grupo Ometto. Rolim, que até então ganhara larga experiência na condução de vôos pelo estado do Paraná, é transferido para a Amazônia, baseado em Suiá-Missú. Dois anos depois, voltou para São Paulo, para trabalhar como co-piloto num DC-3, o avião admirado na infância, pela VASP. No entanto, acostumado com vôos de pequeno porte, menos impessoais, acaba pedindo demissão.

Em 1967, enfim, começa sua trajetória como empresário no setor aéreo. Ao firmar um contrato de trabalho com a BCN, e retornar a Suiá-Missú, estabelece como parte do pagamento o financiamento de seu primeiro avião. Neste, transportava de tudo, muitas vezes correndo risco de sobrepeso. Dessa maneira, conseguiu juntar capital, e dois anos depois, contava com dez monomotores. A contabilidade da “empresa” ficava a cargo de sua esposa, durante a noite.

Em 1970 mudou-se para Goiânia. Começava então uma batalha para legalizar sua empresa. Com muito esforço, conseguiu um ano mais tarde uma licença formal de operação, junto ao Departamento de Aviação Civil (DAC). Tratava-se da Araguaia Táxi Aéreo. No ano seguinte, o casamento de sua vida: encontra-se novamente com Orlando Ometto, naquele momento à frente de uma TAM em queda livre, e lhe propõe sociedade. É esse o embrião da potência aérea atual.

Em 1973, junta-se à dupla Rolim-Ometto o pecuarista Tião Maia, que aliou seu jatinho e bimotores ao grupo. Logo depois, ocorre a compra do segundo jatinho. Preocupado com a inconstância do táxi aéreo, Rolim investe alto: compra dez *Cessna* 402, bimotores, pela bagatela de U\$150.000. O crescimento continuou, com filiais abertas em Brasília, Rio de Janeiro e Curitiba. Nesse ponto, a TAM já era administrada por uma estrutura considerável.

Aproveitando-se do *boom* na aviação regional na década de 70, a TAM apresentou altos índices de crescimento. Em 1975, a VASP subscrive um terço da nova empresa, a TAM-Linhas Aéreas Regionais. Rolim, naquele ponto, apostava em vôos que pernoitavam em cidades interioranas. Porém, depois de estudar o *case* da *U.S Air*, resolve apostar na concentração na capital, seguindo a maior tendência de viagens. Em 1977, duas grandes mudanças: Tião Maia vende suas ações para Ometto, e parte para a Austrália. Este, por sua vez, vende tudo para Rolim, que se torna sócio majoritário. Apesar de algumas dificuldades na concessão de novos empréstimos junto aos bancos e de pagamento pela parcela do ex-sócio, os negócios continuaram crescendo.

Uma década depois, em 1988, a TAM entra no leilão de privatização da VASP. O objetivo de Rolim era claro: penetrar no seleto grupo de grandes empresas aéreas do país, formada pela trinca VASP, VARIG e TransBrasil. Tratava-se de negócios com dimensões muito mais exorbitantes do que a própria TAM. Além disso, eram favorecidas por políticas governamentais, em detrimentos das empresas aéreas de pequeno porte. Rolim monta um enorme projeto: reúne sete banqueiros, cada um arcando com 1/7 do custo total da VASP. O projeto afunda depois da divulgação de uma dívida de 267 milhões de dólares com o *Banco do Brasil*. A parceria se despedaça, e Rolim desiste deste projeto. A VASP seria comprada pelo preço mínimo de leilão, e a dívida parcelada em vinte anos pelo BB, numa dura rasteira do *lobby* político nos sonhos do empresário.

O objetivo passou a ser então renovar sua frota aérea. Para isso, depois de muitos estudos, é escolhido o *Fokker 100*, que dispunha do dobro de lugares e levava metade do tempo. Desse modo, era uma opção para dobrar os lucros da companhia. É vendida boa parte do então acervo de aeronaves da TAM, e a própria casa de seu presidente é hipotecada. Como resultado, são incorporados os dois primeiros *Fokker* ao grupo de aeronaves da empresa. Depois de uma batalha pela liberação dos equipamentos na alfândega, surge uma nova

difficuldade: por motivos desconhecidos, o *DAC* não liberava o vôo das novas aeronaves para os destinos ambicionados, as grandes capitais Rio de Janeiro, Brasília e Curitiba, partindo de Congonhas. Os aviões só podiam voar para pequenas cidades. Durante quase um mês, as naves ficaram paralisadas, a um custo de cem mil dólares por dia. A diretoria resolveu operar apenas para Presidente Prudente (SP) e Campo Grande (MS).

A liberação para dois importantes destinos, Belo Horizonte e Brasília, ocorreu posteriormente, devido à perspicácia do comandante. Aproveitando-se das obras no aeroporto de Uberlândia, os vôos da TAM partiam de São Paulo direto para essas duas capitais. Quando as obras terminaram, e o trajeto deveria voltar à normalidade, Rolim e a opinião pública pressionaram o *DAC*, que não teve escolha senão autorizar a rota.

Em 1992, a empresa chegava à margem de lucro de um milhão de dólares. Tal soma era fruto da austeridade nos gastos. Dois exemplos desses cortes são o fim da então comum prática de *overcomissions* (taxa extra) às agências de viagens, e concessões de descontos. Além disso, seus esforços de comunicação já lhe garantiam a percepção de empresa com serviços diferenciados. A clássica imagem do “tapete vermelho” começava a ficar enraizada na mente do grande público. E isso permitia cobrar preços maiores nas passagens. Com o tempo, a percepção de qualidade no atendimento levou a TAM ao topo do mercado. Em 1995, o número de passageiros transportados era o dobro da *VARIG*. Ao fim do ano, apresentava o lucro de 44 milhões de reais, havia criado oito novas rotas, aumentado o quadro de funcionários em 28%, e crescido duas vezes e meio em relação ao ano anterior. Além disso, era a primeira empresa aérea fora dos EUA a receber o prêmio de “melhor Companhia de Aviação Regional do mundo”, da *ATW- Air Transport World*.

Em 1996, em busca da internacionalização de suas rotas, adquiriu a *Líneas Aéreas Paraguayas*, pelo valor de 22 milhões de dólares. Era a única possibilidade de expansão para fora do Brasil, uma vez que as rotas eram dominadas pelas concorrentes. A recém-criada

TAM - *Transportes Aéreos Del Mercosur* possuía rotas para Montevideu, Buenos Aires, Assunción, Lima, Santiago e Santa Cruz de la Sierra. Em julho, ganhou outro prêmio da ATW. No entanto, pouco depois a empresa sofreria um duro baque, com a queda do *Fokker-100* em Jabaquara, São Paulo, em outubro. Tal acidente serve como parâmetro para o de 2007, e portanto, ambos serão avaliados posteriormente. Em março de 1997, a falência da empresa holandesa fabricante do *Fokker*, fruto inclusive do acidente, lançou novos desafios.

Já no ano seguinte ao primeiro acidente, a TAM retomava sua trajetória de crescimento, resultado de uma série de ações bem-sucedidas na resposta à crise deflagrada pelo acidente. Foram investidos 21 milhões de dólares na formatação de um projeto de comunicação via satélite entre as bases do país. Isso tornava o *check-in* muito mais rápido que o padrão. Dois anos depois do acidente, era fechado um acordo de *leasing* de 38 aviões da Airbus. Em novembro de 1998, a empresa fechou uma parceria com a *American Airlines*, e passou a realizar vôos para os Estados Unidos. Em 1999, chegou à Europa, primeiro com cinco *Airbus 330-200*, e depois com uma parceria com a *Air France*, que proporcionou vôos diretos São Paulo-Paris, e Rio de Janeiro-Paris. Em 2001, surge a *TAM Linhas Aéreas S.A.*, fusão da *TAM Regional*, *TAM Meridional* e *TAM MERCOSUL*. O ano seguinte, porém, seria de mais um duro golpe para a empresa.

Em julho de 2001, em um acidente de helicóptero, falece o Comandante Rolim. Além de ser o presidente da empresa, e proprietário de 92% das suas ações, a sua morte representava muito mais. Rolim era a personificação da TAM, a tal ponto que sua imagem pessoal e a da companhia se fundiam na mente do público geral. O personagem Rolim Amaro é fundamental para a compreensão do que é a TAM, sua filosofia empresarial, e seu posicionamento junto aos consumidores e mercado. Desse modo, sua figura será ainda mais discutida posteriormente. Com a perda de seu líder, o comando da companhia passa para o seu cunhado, Daniel Mandelli Martin.

Em setembro, é inaugurado o Centro de Manutenção de Aeronaves de São Carlos. Também é assinado um acordo com a *Rolls-Royce* de manutenção dos motores do *Fokker 100* por quinze anos. Os atentados de 11 de setembro nos Estados Unidos levaram a uma retração do mercado aéreo mundial. Na TAM, isso se refletiu na redução dos custos, suspensão de vôos para Montevideu, Frankfurt e Zurique, cancelamento dos planos de novas rotas para Madri, e queda na frequência de vôos para Buenos Aires e Miami. Porém, no âmbito interno, a empresa foi beneficiada com o fim da *Transbrasil*.

O ano de 2003 representou mais um de avanços para a companhia. Toda a sua malha aérea foi remanejada, e seria lançado o *e-Tam* Auto-Atendimento, uma ferramenta que permitiu aos próprios passageiros realizarem o seu *check-in*. Isso significou um grande avanço no combate à burocracia das emissões de passagens. Ao fim do ano, chega-se ao lucro de 174 milhões de reais, o maior da história da TAM até então. E, é com esse incrível panorama que Daniel Mandelli Martin deixa a presidência da empresa, que assumira na sucessão de Rolim.

Em janeiro, Marco Antonio Bologna, que era vice-presidente financeiro, assumiu a presidência da companhia. Foram criados vôos noturnos, com tarifas menores. Os vôos para Paris e Miami ganharam uma nova poltrona, com maior qualidade. E foram retomados os trajetos diurnos para Miami, e mais opções para Paris. Ocorreu também um crescimento na América Latina, com jornadas diárias para Santiago (Chile), e operações em Lima (Peru). Foi acertada a compra de dez aeronaves *Airbus* para os quatro anos seguintes. E através de acordos com companhias regionais, seriam proporcionados 25 novos destinos domésticos. Ao fim do ano, a TAM ocupava pelo décimo-oitavo mês consecutivo a liderança do mercado aéreo nacional, e crescia mais do que o dobro, comparado ao ano anterior.

Em 2006, a empresa assume a proporção de 50% dos vôos nacionais e 30% dos internacionais, dentro do mercado brasileiro. É com esse fabuloso histórico de crescimento que a empresa se deparou com o grave acidente de 2007.

4.2 – O POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

O posicionamento comercial da TAM variou bastante ao longo de sua história.

Quando da sua aquisição pelo comandante Rolim Amaro, tratava-se de uma empresa aérea de pequeno porte. Com vôos apenas regionais, a estratégia era exclusivamente local, de ambições modestas. No entanto, a partir do fortalecimento da companhia, o próprio planejamento comercial teve que ser repensado.

O fato é que o cenário de expansão da empresa, diante do quadro de concorrentes, era incerto. A TAM era uma empresa em crescimento, porém predominantemente de pequeno porte. Baseada em jogadas oportunistas de seu presidente, e investimentos de alto risco, precisou realizar um *marketing* intenso para adquirir fatias do mercado.

Suas adversárias na busca pelo predomínio do espaço aéreo já tinham um histórico de relacionamento com o grande público. Naquele contexto, podem ser destacadas a *Varig*, *Vasp* e *Transbrasil*. O trio representava praticamente um cartel. Detinha grande parcela do *market share*, tinham uma imagem extremamente positiva, geralmente associada ao crescimento nacional. E tinham o suporte governamental, representado pelo *DAC* e linhas de crédito federais.

A situação foi desafiadora em todos os aspectos. No político, foram grandes as dificuldades para conseguir programar uma linha de rotas que gerassem lucratividade, e assim quebrar o monopólio das principais concorrentes. No entanto, provavelmente o posicionamento comercial e de comunicação foi o tópico mais complexo. E muito bem planejado e executado.

A imagem de cada uma das representantes do setor aéreo estava bem estabelecida. A *Vasp* e *Transbrasil* possuíam muita força em rotas nacionais e intra-regionais. Como combatiam pelo segmento com empresas de menor porte, tinham como diferencial preços

mais atrativos. Isso também era fruto do apoio governamental. Nesse panorama, a TAM tinha muito pouco a fazer. O embate frontal nesse tipo de ramo seria suicídio.

No plano internacional, a *Varig* voava soberana. Representava quase que a única opção de empresa brasileira com uma escala forte de rotas para os principais destinos do mundo. Baseada também no apoio federal, tinha ainda como agravante contra a TAM sua imagem no mercado. Era uma empresa muito querida pelo grande público e pelos meios de comunicação. Significava um exemplo de negócio brasileiro que deu certo. Algo como a *Petrobras*, a *Vale*, ou algo do gênero. Seu *jingle*, que começava com a memorável parte “estrela brasileira no céu azul, iluminando de norte a sul...” era cantarolada e reconhecida por muitos. Apoiada nessas vertentes, podia cobrar preços acima do mercado, e ainda assim tinha uma boa fatia deste. Contra uma força desse calibre, a TAM mais uma vez tinha pouco a fazer.

O planejamento comercial de Rolim seguiu, talvez involuntariamente, um conceito que vinha ganhando peso em seu tempo: o posicionamento. A idéia, defendida pela primeira vez pela dupla de diretores de marketing Al Ries e Jack Trout, defendia que a primeira empresa de qualidade que chega a determinado mercado, ocupa um local privilegiado nas mentes dos consumidores. Assim, para derrubá-la do posto de liderança, somente com graves falhas de sua parte. Desse modo, não haveria como derrubar fenômenos de pioneirismo como as três donas do espaço aéreo nacional. Entretanto, seguindo mais um pouco na apresentação teórica, Ries e Trout sugerem que uma potencial solução é encontrar um nicho, por mais específico que seja, no qual o seu negócio seja o “primeiro”. É como sintetizam os autores: “Mais vale ser um peixe grande num lago pequeno, do que um peixe pequeno num lago grande”.

O posicionamento da TAM foi, então, muito bem delineado. Naquele estágio inicial, ela não poderia ser a maior, tanto em escala internacional quanto doméstica. Contudo, poderia

ser a melhor no que diz respeito aos serviços de bordo, e atendimento e valorização do cliente. Nesse contexto, surgem os elementos simbólicos: o tapete vermelho na entrada dos aviões, o lanche de bordo diferenciado, o presidente da companhia recepcionando pessoalmente os passageiros na entrada dos vôos de Congonhas, apoio em terra excepcional, equipe diferenciada, aeronaves mais confortáveis, dentre outros. O próprio comandante da empresa era o modelo de investimento nos valores, como será visto adiante.

A política comercial da companhia ficou evidenciada pelos seus princípios e mandamentos, explicitados ao público e imprensa. Os tópicos a seguir foram transcritos do próprio *website* da companhia: “A empresa faz questão de exibir a todos, clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e público em geral, os seguintes princípios:”

- *Cliente é a razão da existência da nossa empresa.*
- *Cliente nunca interrompe o nosso trabalho, nós trabalhamos por ele.*
- *Cliente, e serviços que prestamos, são mais importantes que a nossa Empresa.*
- *As exigências dos clientes colaboram com a nossa formação profissional.*
- *Os clientes buscam na empresa a qualidade, por mais simples que sejam as nossas tarefas.*
- *Coloque-se na posição do cliente, para entendê-lo melhor.*

Os sete mandamentos da empresa:

- 1. Nada substitui o lucro.*
- 2. Em busca do ótimo, não se faz o bom.*
- 3. Mais importante que o Cliente é a segurança.*
- 4. A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder.*
- 5. Pense muito antes de agir.*

6. *A humildade é fundamental.*

7. *Quem não tem inteligência para criar, tem que ter coragem para copiar.*

O resultado de tamanho investimento em *marketing* foi a consolidação das características qualidade, presteza dos funcionários e qualidade no atendimento. Enfim, a TAM conseguiu uma superioridade absoluta ante os concorrentes, mesmo que inicialmente em um aspecto. A competência no que se propunha a fazer, inclusive, lhe permitiu cobrar preços equiparados aos das concorrentes, e mesmo assim adquirir fatias do setor.

A valorização da sua imagem, associado à decadência dos rivais, ocasionada pelo endividamento e conseqüente queda no nível dos serviços, permitiu à companhia galgar importantes posições. Por fim, com a falência da *Varig*, a TAM assume a primeira posição no plano aéreo brasileiro. Foi a consolidação de uma maneira de agir extremamente bem sucedida. Todavia, as demandas comerciais do momento a forçaram a dar uma guinada desastrada.

Uma nova adversária surgiu no horizonte da empresa. A empresa *Gol Linhas Aéreas*, surgida em 2001, aparece no epicentro das grandes aviadoras como uma rival de peso. Com a aplicação de um posicionamento oposto ao da TAM, a empresa rapidamente ganha um nicho até então vago. Enquanto passava a investir cada vez mais em rotas internacionais, passou a observar o novo concorrente centrar suas atenções nos vôos de âmbito nacional. Como estratégia, foram colocados preços muito abaixo da média do mercado, ao custo de minimizarem os serviços e pessoal dentro do possível. Logo, tornou-se nítido o racha no setor. De um lado, preços muito atraentes, tendo como contraponto um serviço reduzido. Do outro, valores elevados, a fim de sustentar uma qualidade no atendimento até então única.

Paralelamente ao crescimento da concorrência, a companhia sofreu golpes que a abalaram internamente. Em primeiro lugar, os atentados terroristas de 11 de setembro de

2001, que representaram um inibidor das rotas internacionais, em especial para os Estados Unidos. Além disso, e talvez ainda mais duro, o falecimento do comandante Rolim. A morte de Rolim representava o desaparecimento do exemplo vivo da alma da companhia. Mas também, era a perda do principal estrategista.

As direções da empresa sucessoras de Rolim, observando a liderança no setor, e as perspectivas de lucro, tentaram reajustar os conceitos mais fundamentais. Buscando consolidar seu domínio, foi aumentada a capacidade das aeronaves, diminuindo assim o espaço das cadeiras. O maior número de clientes, sem a reposição adequada da equipe, ocasionou uma queda na qualidade e rapidez do atendimento. Portanto, com o intuito de aumentar sua lucratividade e sustentar sua liderança, a empresa relativizou seus valores. Buscou uma equivocada equiparação de preços com a concorrência, em detrimento do que tinha de melhor. De fato, além dessa reconsideração, a realidade é que, quando era seguidora de mercado, a TAM precisava fazer muito para convencer o público potencial a virar seu cliente. E isto exigia muito mais esmero no que se prometia ser melhor. No caso da TAM, o atendimento. Quando na liderança, além de um compreensível relaxamento, o próprio volume de clientes aumenta em grande escala. Logo, a demanda cresce, e deveria ser acompanhada por uma recomposição da equipe e planejamento.

O fato é que, muito antes do segundo acidente, a imagem da companhia começou a ficar arranhada. A perda do seu comandante símbolo, associada à queda na qualidade do propagado atendimento diferente, e o modelo oposto, porém bem-sucedido, da adversária Gol já começaram a desconstruir o *marketing* excepcional, que levou a TAM às alturas. Outro fator desgastante foi a crise no setor aéreo. O caos nos aeroportos brasileiros não pode ter a sua responsabilidade incutida em apenas uma companhia aérea. No entanto, para uma empresa vista como diferenciada no serviço e atendimento dos clientes, ter seus vôos

atrasados, passageiros dormindo no chão à espera de definições, *overbooking* e clientes revoltados à beira dos guichês foi uma reviravolta desgastante.

É essa a situação preocupante com a qual a empresa chegou ao fatídico dia 17 de julho de 2007. Um posicionamento perdendo a coerência. Uma imagem pública cada vez mais desmoralizada. Uma liderança empresarial inexpressiva e considerada a responsável pela demolição do modelo bem-sucedido anterior. Como foi afirmado no capítulo 1, na grande maioria dos casos, o episódio crítico é precedido por sinais de desgaste, que não foram devidamente diagnosticados, ou combatidos. No caso de acidentes aéreos, como um evento isolado, o fato em si reverbera num trauma. Mas as proporções da segunda fatalidade, se comparadas com o caso de 1996, evidenciam uma fragilidade interna muito mais acentuada.

4.3 – ROLIM E A TAM

4.3.1 – A FIGURA DO PRESIDENTE PARA A IMAGEM DA EMPRESA

O posicionamento de sucesso da TAM jamais seria o mesmo sem a lendária figura do comandante Rolim. Era ele a figura que vinha na mente dos consumidores sempre que as prerrogativas qualidade no serviço e atendimento, o tão falado “tapete vermelho” eram citadas. Essa conexão presidente-empresa não é algo tão incomum. No entanto, poucas vezes ocorre uma fusão tão bem acabada, e refletida em sucesso, entre ideais de um proprietário de empresa e sua própria filosofia.

Serão apresentados em seguida alguns casos históricos de associações entre modelos de liderança e empresas de sucesso. São importantes exemplos para a própria compreensão do fenômeno do comandante da TAM, e seus atributos tão únicos e especiais, que contribuíram em larga escala para o crescimento da companhia, e sua admiração pelo público.

O magnata Roberto Marinho, e as relações com o poder das Organizações Globo ajudam a entender a maneira como a TAM teve que contemporizar algumas pressões do DAC. Ou ainda, as práticas muitas vezes vistas como desleais, porém de muita astúcia, de Assis Chateaubriand e seus *Diários Associados* nos fornecem argumentos para as ações em momentos de dificuldade, que possibilitaram a continuidade dos negócios. Ou a força dos conceitos de certos comandantes, que ultrapassam os limites do seu próprio negócio, e tornam-se moldes para um segmento ou mesmo época. Porque, embora em escalas diferentes, Henry Ford e Rolim Amaro revolucionaram à sua maneira os conceitos de produção, preços e serviços aos consumidores. Ainda o espírito inovador de Akio Morita, ou o papel social representado pelos Rockfellers, e suas semelhanças nas ações conduzidas pelo mandatário da TAM. E, por fim, o peso que a liderança de Giovanni Agnelli representou na *Fiat* ajuda na compreensão do vácuo que a ausência de Amaro ainda representa para a companhia.

4.3.2 – ROBERTO MARINHO E A GLOBO

“A televisão brasileira está de luto. A cultura nacional está de luto. A imprensa, o jornalismo e o mundo dos homens de idéias, de empreendedores que com seu esforço e talento constroem este país. Todos, pessoas e instituições, que devem de alguma maneira seu fortalecimento, sua consolidação, ao trabalho do jornalista Roberto Marinho estão de luto esta noite.” Foi assim que a jornalista Ana Paula Padrão abriu o *Jornal da Globo*, na madrugada de 7 de agosto de 2003. O presidente das *Organizações Globo*, Roberto Pisani Marinho, falecera no fim da noite anterior, aos 98 anos.

A importância de Roberto Marinho para a Globo é imensurável. Roberto personificou por décadas o espírito da própria organização, para o bem e para o mal. Com apenas 21 anos perdeu o pai, Irineu Marinho. Depois de cinco anos como secretário do diretor indicado pela

mãe para substituir seu pai no recém-fundado jornal *O Globo*, Roberto assumiu a chefia do periódico, com 26 anos. Com muito trabalho e investimentos de risco, as *Organizações Globo* tomaram a proporção atual. Em 1944, surgiu a *Rádio Globo*, com foco no jornalismo. Em 1957 recebeu a concessão federal de uma estação de radiotelevisão, e oito anos mais tarde, era formada a *TV Globo*, imortalizada no canal 4 da rede aberta. Ainda em 1957 entrou no ramo gráfico, que em 1986 assumiria o nome de *Editora Globo*. As aquisições continuaram com a criação da *GLOBOSAT* em 1991, e da *NET*, em 93. Apareceram ainda a *globo.com*, a *Som Livre*, a *Globo Filmes* e o *Virtua*.

Poucos são os casos de tamanha identificação entre diretor e empresa. Roberto instituiu um ritmo de trabalho exigente, exemplificado por sua postura de, até pouco antes de morrer, ser um dos primeiros a chegar pela manhã no jornal, e pela tarde seguir para a emissora de televisão. Era muito querido pelos funcionários, para quem se referiam carinhosamente como “doutor Roberto”. Uma pessoa capaz de investir tudo nos seus sonhos, como quando criou a TV Globo, financiada pela penhora de todos os seus bens pessoais. Sua participação em ações sociais, e interesse na atuação do terceiro setor com ator de transformação social também foram marcantes. Afinal, as ações da sua fundação nas áreas de educação e cultura são exemplares.

No entanto, a figura de Marinho não é admirada somente por aspectos positivos. Por décadas, teve uma importante cadeia de alianças com membros do Governo. Foi visto como apoiador dos militares durante os anos de chumbo, e acusado de encobrir em seus meios de comunicação qualquer movimento anti-ditadura. Tido como reacionário, sofreu acusações de manipular informações. Um caso emblemático foi a edição do debate Lula-Collor, pela qual viu suas organizações serem acusadas de parciais. A *Globo* ganhou, muito devido à sua figura, a imagem de golpista, manipuladora, eminência parda nos rumos do país. Roberto

Marinho era considerado capaz de eleger e derrubar qualquer um, amparado pela audiência de seus instrumentos de comunicação.

4.3.3 – ASSIS CHATEAUBRIAND, A TV TUPI E OS DIÁRIOS ASSOCIADOS

Francisco de Assis Chateaubriand Bandeira de Melo, ou Chatô, foi uma das figuras mais relevantes no cenário nacional nas décadas de 50 e 60 do século XX. Depois de atuar como advogado na juventude, e colaborar no periódico *Correio da Manhã*, assumiu a direção de *O Jornal*. Seria o primeiro da maior cadeia de comunicação na história do Brasil. Os *Diários Associados* chegaram ao impressionante número de 34 jornais, 36 emissoras de rádio, uma agência de notícias própria, 18 estações de televisão, a lendária revista semanal *O Cruzeiro*, uma mensal (*A Cigarra*), uma editora, e inúmeras revistas infantis.

Seu império era baseado numa moral um tanto difusa. Para conseguir sua criação, e mais tarde ampliar os negócios, Chatô cansou de concatenar e destruir alianças com políticos e poderosos. Apoiou o golpe de 1930, que levou Getúlio Vargas ao poder. Sua posição, e a de seus meios de comunicação, era ora favorável à ascendente burguesia nacional, ora ao capital externo. Era capaz de tudo para conseguir o que queria, inclusive utilizar o poder de seus jornais para chantagear, extorquir e ameaçar qualquer pessoa de alguma utilidade. Por outro lado, mandava produzir reportagens favoráveis aos seus aliados de momento. Enfim, seu patrimônio era a imagem de seu dono: uma imprensa parcial, negociável, e talvez por isso mesmo, de um apelo popular irresistível.

Foi aliado (e em certas horas inimigo) de figuras como o conde Francisco Matarazzo, empresários estrangeiros como Percival Farquhar, e presidentes da República, como Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek. Além disso, era um estimulador das artes e cultura. Tem o mérito de fundar o Museu de Arte de São Paulo (MASP), a emissora pioneira da televisão

brasileira (*Rede Tupi*) e de ajudar a revelar figuras do gabarito de Graça Aranha, Millôr Fernandes, Di Cavalcanti, Anita Malfatti e Cândido Portinari.

Chateaubriand faleceu em 1968. Junto com ele, começou o ocaso de suas criações. Talvez porque estivessem tão infestadas pela alma controversa de seu fundador. Ou, segundo os mais práticos, porque morreu com Chatô os segredos e chantagens, fornecedores das receitas, e que interrompiam os focos de incêndio sempre que o caixa de uma organização não fechava positivamente. Segundo seu colega Bardi, as três coisas que Chatô mais amou foram mulheres, poder e arte. As suas empresas eram um reflexo inequívoco dessas paixões.

4.3.4 – O LEGADO DE FORD

Henry Ford é um símbolo, não apenas para a empresa que criou, uma das maiores montadoras automobilísticas no mundo. Mas também para as relações profissionais, perfil de consumo e maneira de pensar de décadas. Atualmente, é presença obrigatória em qualquer livro de História, e sua escala de produção “fordista” é normalmente confundida com o modelo industrial do século XX.

Até meados dos anos 20, a propriedade sobre automóveis era exclusiva de pessoas com grande capital. Era um produto reduzido a um segmento muito pequeno, e suas poucas vendas eram compensadas com uma margem de lucro sobre cada peça absurda. O marco de transformação é o *modelo T* da *Ford Motors*. Com o inimaginável preço de 825 dólares para a época, o carro vendeu 10 mil exemplares no primeiro ano. E seis anos mais tarde já possuía quase metade do *market share* do ramo automotivo norte-americano. Os motivos eram diversos. O *Ford T* era um carro simples e acessível, porém confiável. Seu baixo preço comparativo era fruto de uma revolução na escala produtiva, na redução do lucro por peça

vendida, de modo a gerar uma receita satisfatória pela quantidade de vendas. O carro rapidamente virou um símbolo do trabalhador comum dos EUA.

Além de o produto final ter entrado para a história do consumo mundial, a própria forma de produção levou o nome de Ford para o centro industrial. Até então, os automóveis eram fabricados quase que artesanalmente. Isso levava muito tempo, e encarecia os custos, o que repercutia no preço final do produto. Henry partiu para a tática inversa. Como queria um retorno pelo número de carros comprados, precisava de um preço atrativo. Para tal, o custo tinha que ser reduzido. E desse modo, o modelo industrial era falho. A solução foi se apoderar do até então incipiente modelo de linha de produção. Tratava-se de um desprezado conceito que segmentava as partes de construção de um objeto. Ford aperfeiçoou essa idéia, de modo a muitos o considerarem o “pai” desse modelo. Ao invés dos trabalhadores irem até o carro, este vinha até eles. E cada um ficaria concentrado em uma parte do processo produtivo. Desse modo, a necessidade de conhecimento de cada um seria minimizada, e grande parte do trabalho poderia ser feito simultaneamente. O resultado foi excelente. Logo nos primeiros testes, o tempo gasto foi reduzido para quase a metade.

A partir da personalidade e idéias de um homem, todo o ideário do século XX adquiriu seus alicerces. Suas características, como busca por inovação, redefinição do público-alvo para o profissional médio e incentivo ao trabalho levaram não só sua companhia, mas diversas outras que a seguiram a redefinir os rumos do processo de vendas. A atração por velocidade, não só dos carros como da própria produção revolucionaram o modelo industrial vigente, e foram o embrião do *fordismo*, conceito administrativo ainda vigente, pelo qual o processo de criação é dividido em etapas, e cada profissional só precisa ter conhecimento sobre a sua parte do processo. Outra inovação foi a participação das suas fábricas em todas as escalas da produção, desde a aquisição de matéria-prima à entrega do produto final. E tudo com uma preocupação intensa com a qualidade e baixo custo.

Instituiu ainda grandes novidades na área trabalhista em suas empresas, como a jornada diária de oito horas e o salário mínimo. Isto era fruto de sua visão econômica, pela qual o trabalhador bem remunerado é um potencial consumidor. No entanto, outra visão sua mais controversa, muito utilizada no século passado, mas que vem sendo superada é quanto o poder de decisão do trabalhador. Seu questionamento - “por que toda vez que peço um par de braços vem um cérebro junto?” – é um conceito em queda, com a retomada na procura por capital intelectual do trabalhador.

Sua obsessão pela racionalidade e padronização do processo, que levaram ao seu aperfeiçoamento e velocidade em pouco tempo tornaram-se perspectivas de todos os industriais. Monteiro Lobato, no prefácio da versão traduzida do livro de Ford “*Hoje e Amanhã*” afirma que “*tão certos se demonstraram os seus princípios que em 20 anos se tornou ele o homem mais rico de todos os tempos sem que uma só criatura se ressentisse da sua vitória. Não venceu abatendo rivais, nem explorando a miséria do operário, nem sugando o consumidor. Não enriqueceu por meio de especulações e valorizações à custa do trabalho alheio. Enriqueceu enriquecendo a humanidade, enriquecendo e tornando feliz o operário, enriquecendo e facilitando a vida do consumidor*”.

4.3.5 – AKIO MORITA E SUA INOVADORA SONY

Akio Morita é o responsável pelo fortalecimento de uma das maiores companhias mundiais na atualidade. Oriundo de uma família proprietária de indústrias do gênero alimentício, Akio abdicou deste ramo de atuação destinado para ele (ainda mais por ser o primogênito) e dedicou sua vida ao seu grande interesse: a eletrônica. Na realidade, seus próprios familiares incentivaram seus estudos nessa direção. Isso porque seu pai já vislumbrava um futuro empresarial nesse ramo, e era um apreciador da cultura e educação.

Depois de transcorridos seus estudos, especializados em Ciências, na escola, e Física, na Universidade Imperial de Osaka, Akio ainda teve uma rápida passagem pela 2ª Guerra Mundial, na área de pesquisas tecnológicas. Foi depois disso, enfim, que colocou na prática seus objetivos. Em 1946, junto com Masaru Ibuka, Morita, com apenas 25 anos e 500 dólares, fundou a *Tokyo Telecommunications Engineering Companies*. Ibuka ficaria focado na pesquisa e desenvolvimento de produtos, enquanto Akio ficou com *marketing*, recursos humanos e negócios da empresa. Em poucos anos, o mercado interno ficou pequeno para a genialidade dos dois. Depois de adquirir os direitos sobre o *transistor* e massificarem seu uso, revolucionaram o mercado do audiovisual, com novos aparelhos de rádio, televisão, vídeos cassetes, e a criação do *walkman*, *discman*, câmeras portáteis e o sistema *chromatron*, entre inúmeras outras criações.

Em 1958, parte com a família para Nova Iorque. Trata-se de mais uma jogada de visão. Morita sabia que a expansão de seus negócios devia partir do centro econômico do mundo. Depois de dois anos, surge a *Sony of America*. Nela, demonstra mais características de seu estilo de gestão, como o investimento na capacidade do funcionário, e não no seu currículo ou formação, e contratação de pessoal, para depois encaixá-lo numa posição, e não o contrário. Além disso, apostava na combinação de diversos pontos de vista para a busca do melhor resultado. Sua empresa era baseada na pressão por resultados e busca por excelência. Alcançadas tais metas, as bonificações seriam fantásticas. Além da capacidade de criação, é o *marketing* de Akio que consegue adaptar tecnologias avançadas para o cotidiano do público.

Os negócios sempre se expandiram, com inserção de produtos como *CD's*, *DVD's*, câmeras digitais, computadores, telefones celulares, *vídeo games*. E a aquisição de um percentual nas indústrias cinematográficas *Metro Goldwyn Mayer*, *Columbia Tri-Star Pictures*, e da gravadora *Sony Music*, conquistando o mundo. A imagem do conglomerado

Sony passa a ser similar a de seu líder: persistente, inovadora, sintonizada com as demandas do mercado, sempre em busca da perfeição, e voltada para o futuro.

4.3.6 – A DINASTIA ROCKEFELLER

A dinastia dos Rockefellers, iniciada no ramo petrolífero no século XIX representa uma simbiose, não apenas entre proprietário e empresa, mas também para com o próprio modelo econômico norte-americano do seu tempo. Família marcada pelo acesso e interesse pela alta cultura, os Rockefellers sempre circularam entre intelectuais, artistas, políticos e milionários mundiais. Essa proximidade foi um dos fatores que garantiram sua enorme influência e poderio financeiro. Por exemplo, a amizade entre David Rockefeller e o economista John M. Keynes foi de grande utilidade no contexto da Grande Depressão de 1929.

Outro fator que marca os empresários é a atuação em projetos sociais e culturais no ambiente em que viveram. Tudo começa com John I. Depois de um início com grandes dificuldades, torna-se o homem mais rico do mundo, fruto de seus investimentos no ramo petrolífero, especificamente na criação da *Standard Oil*. Sua rápida ascensão, e o próprio crescimento da empresa, que chegou a monopolizar o mercado norte-americano, começaram a incomodar os adversários. Nesse contexto, John começa a ser acusado pela grande imprensa de explorador, mesquinho, um homem preocupado apenas com a contabilidade de seus negócios e obtenção de lucro a qualquer preço. Além disso, tem seus investimentos investigados pelo *Departamento do Tesouro*, sob acusação de práticas desleais, como suborno, preços muito abaixo da concorrência e sonegação. Então, começa a reação que iria modificar quase por completo sua imagem pública.

John usa todo o poder do departamento de RP (na realidade, praticamente inaugura esse tipo de ação) para contra-atacar a imprensa. Entre as ações bem-sucedidas, a total abertura das suas contas para o Governo, a divulgação de notícias favoráveis, pagas aos meios de comunicação, e a dispensa dos seguranças para andar nas ruas foram marcantes. Mas sem dúvida, o grande acerto foi na participação em ações sociais. Rockefeller passa a ser visto investindo sua fortuna em projetos beneficentes por todos os cantos do país. Somente em Nova Iorque, o capital inserido é volumoso. Em pouco tempo, quase todas as ações de cunho cultural e social passam a ter a marca Rockefeller. Isso destrói a impressão da opinião pública sobre o negativismo de sua figura. E ainda mais: torna-se um traço comum entre seus sucessores, e o tópico *top-of-mind*, quando se fala nos seus negócios, e na família em si.

4.3.7 – OS AGNELLI E A FIAT

O clã dos milionários Agnelli dá início à trajetória de sucesso da empresa automobilística *Fiat* com Giovanni Agnelli. O controle da empresa é transmitido para Eduardo Agnelli. Mas a liderança que imprime uma marca forte para a companhia é, sem qualquer dúvida, a de Giovanni Agnelli, neto do fundador. É considerado um dos maiores empresários italianos do século XX. Ao assumir a empresa, em 1966, a atual potência no ramo dos automóveis era uma pequena fabricante. Até então, nada sugeria o poder impulsionador de Giovanni. Vindo de uma família nobre, com uma educação refinada, era o típico jovem rico. Muitas mulheres, festas, amizades com astros de Hollywood, e nenhuma ligação com os negócios da família. No entanto, ao assumir a empresa, mesmo sem experiência administrativa anterior, Agnelli tinha o caminho ideal em mente.

Tinha a consciência de que o sucesso da companhia dependia de sua internacionalização. E para conseguir tal fim, o *design* obsoleto e sem qualquer diferencial

dos carros era insuficiente. Além disso, vislumbrava que, para realmente acumular capital, era interessante variar os negócios. Assim, a *Fiat* transformou-se numa *holding*, que incluía desde a fabricação de carros até os ramos têxtil e editorial.

A Fiat sofreu um revés muito comum em negócios que ficam muito associados a um líder: a dependência sobre uma só cabeça. Assim, o mesmo personagem que, ao estimular a criação de desenhos arrojados para os carros criou um posicionamento único, contribuiu pra a queda do *market share*. A expansão dos projetos para áreas abrangentes funcionou por certo tempo. Porém, com o tempo, acabaram por minar os investimentos no próprio foco inicial.

Outra questão foi a dificuldade para encaminhar um sucessor. Em 1990 tentou deixar o comando da empresa, e atuar em outros setores, como o político. Mas a dependência sobre a sua figura o obrigou a voltar seis anos depois, como presidente honorário. Infelizmente, a sua permanência pode ser considerada, ao mesmo tempo, necessária na conjuntura da companhia. O que se observou, contudo, a longo prazo, é que tornou sua empresa atrasada, em descompasso com a agilidade do mercado em questão. Isso ficou evidenciado quando da sua morte, em 2003. As ações subiram 4,8%. A impressão dos analistas é que, finalmente, a *Fiat* poderia realizar as transformações que dariam alguma chance de futuro. A “empolgação” chegou ao nível da manchete da imprensa italiana ser: “*morre presidente da Fiat, mercado não lamenta e ações disparam*”.

O grande interesse por formas de liderança como a de Agnelli é a maneira como elas, ao mesmo tempo em que, durante certos momentos, revolucionam positivamente a estrutura empresarial na qual atuam, com o tempo geram um tipo de dependência que acaba tornando-se extremamente prejudicial. O exemplo que “Mr Fiat”, como chegou a ser chamado, deixou de legado é a falta de capacidade de preparar o terreno para as gerações posteriores, criar um ambiente propício para o aparecimento de novas “cabeças”, capazes de acompanhar o mercado. E criar uma adequada separação entre o aspecto familiar do negócio, e sua

necessidade administrativa e de busca por lucro. E o da *Fiat*, é ter colocado a figura de seu presidente acima de sua própria estrutura.

4.3.8 – O ESTILO DE LIDERANÇA DE ROLIM

Rolim Adolfo Amaro escreveu ainda jovem que o sucesso de um homem depende de “muito trabalho, bons amigos, noção de *timing* e sorte”. Sua vida e obra são marcadas pela transformação de sua paixão de infância por aviões na formalização de uma das maiores companhias aéreas do mundo. Tal paralelo pode ser vislumbrado nas trajetórias dos pioneiros Henry Ford e Akio Morita. O interesse de Ford por automóveis o levou a abandonar a carreira como gerente de uma grande empresa para investir num negócio que todos consideravam improdutivo, mas que reformulou não só seu setor, como também toda a produção industrial. Ou a paixão de Morita por eletrônicos, aliado a um espírito inovador, que o fizeram abdicar dos lucrativos negócios no ramo alimentícios, para dedicar sua vida à gigante dos eletrônicos Sony. Pois o amor de Rolim, despertado na infância pelo tio Joaquim, o fez vender sua lambreta para pagar um curso de piloto e tirar seu brevê. Ou ainda, largar sua família e partir para o Paraná, para trabalhar de graça para a *Táxi Aéreo Star*, comendo o resto do lanche de outros pilotos, e fazendo faxina nas pistas.

Mais tarde, pilotando para a *Táxi Aéreo Marília*, sabia que era um dos últimos na escala. A única maneira para resolver isso, além do próprio desenvolvimento como comandante, era por indicação dos clientes. Nesse contexto, surge outro de seus atributos marcantes: a busca por satisfazer os clientes. Seu conceito “espírito de servir” viria a ser um lema da sua *TAM Linha Aéreas*, e uma obsessão. É esta preocupação por agradar individualmente os clientes que despertou encanto, e contribuiu para o sucesso da companhia. E que ficou evidenciada no slogan “jeito TAM de voar”, ou na imagem simbólica do “tapete

vermelho”, com o qual recepcionava pessoalmente seus passageiros em vôos no aeroporto de Congonhas, desde as primeiras horas do dia.

Outro traço de sua personalidade é trabalhar diversas vezes sob pressão. Assim como Roberto Marinho, que penhorou sua fortuna para entrar para o insípido campo no Brasil da televisão, Amaro colocou seus bens em xeque para comprar as ações da *Táxi Aéreo Marília*. E, mais tarde, novamente assumiu o risco de falência para comprar dois *Fokkers 100*. Se para ele (assim como para Marinho) tratava-se de riscos calculados, para muito eram ações suicidas. No entanto, tais medidas foram fundamentais para a expansão de sua empresa, remanejada para outro patamar.

O espírito inovador de Rolim, alterando práticas comuns à aviação nacional, como a descentralização da frota em pequenas cidades, e sua percepção do potencial da ação contrária, alocando as aeronaves na capital, baseada em estudos sobre a *U.S Air*, fez a TAM produzir vôos mais lucrativos e inovou o setor. Ou ainda, no investimento nos *Fokkers*, aviões com capacidade de passageiros maior e que gastavam menos tempo, o que permitia a realização de menos vôos, e maior lucratividade. Também fica visível nos investimentos no *check-in* via satélite, que reduziram o tempo de espera para embarcar. O desenvolvimento constante no incremento da tecnologia e inovação, tal como Morita, levaram ao crescimento da empresa.

Mais uma marca era sua percepção comercial. Rolim, assim como líderes como Ford, tinha uma visão empresarial de longo alcance. Ford percebeu que, reduzindo custos produtivos, conseguiria minimizar o preço do produto final, e assim aumentar seus lucros pela quantidade de peças vendidas, e não mais pelo valor de cada item. Rolim notou que aprimorando seus serviços e atendimentos ao cliente, conseguiria até cobrar um preço acima da média do mercado, pois o valor percebido por seu cliente seria considerado justo, comparado ao da concorrência. O resultado desse diferencial foi o posicionamento de sucesso

da companhia, conquista de uma importante fatia de mercado, e reconhecimento internacional.

Sua postura descentralizadora é mais uma característica que o aproximou do modelo de liderança de Akio Morita. Este estimulava a criatividade e competência dos seus profissionais, considerando inclusive que opiniões discordantes, mas bem fundamentadas significavam um resultado final mais satisfatório e completo. Amaro afirmava sempre: "precisamos de pessoas que tomem decisões. É do nosso catecismo: peque por ação, não por omissão". Isso fica baseado em suas *Cartas do Comandante*, na qual divulgava suas impressões sobre liderança, mercado aéreo e posturas importantes para o sucesso de um negócio. A capacitação do pessoal, desde os funcionários do departamento de atendimento, passando pelos pilotos e comissários, e chegando à diretoria foram fundamentais para o fortalecimento da empresa. E ficam evidentes na análise da resposta à queda do Fokker-100 em 1996. De fato, essa é uma postura na qual sua liderança se diferencia da de Ford. Este propunha que seus empregados ficassem focados em determinadas parcelas do processo. O desenvolvimento do capital intelectual era irrelevante. De fato, era preferível até que seus funcionários “não pensassem”. O modelo de Rolim é o do desenvolvimento dos funcionários, e sua capacidade de decisão, inclusive em situações de pressão. Essa competência faria toda a diferença.

Outro aspecto é a sua preocupação com os avanços sociais e culturais. Amaro passou por muitas dificuldades na infância e adolescência. Um de seus traços ao conseguir sucesso foi sempre apoiar ações de cunho social. Essas iniciativas ficaram refletidas na postura de sua própria empresa. A TAM é sempre citada como uma das empresas mais responsáveis socialmente, e que apóia o desenvolvimento social do país. Nesse tópico, aproxima-se dos Rockefellers. Assim como eles, idealizou um centro cultural, o museu “Asas de um Sonho”,

que só entrou em funcionamento depois de sua morte. Além do museu, foi responsável pela *EDUCTAM*, uma associação sem fins lucrativos da empresa.

Uma capacidade essencial para um proprietário é saber lidar com as diversas esferas de poder na qual se insere. É uma prática na qual lideranças como Roberto Marinho e Assis Chateaubriand fizeram história, mesmo que de formas diferentes. Marinho sabia como poucos se posicionar junto ao *status quo* do momento. Alinhavou-se com o governo militar pós-64, mesmo sabendo que seria alvo de críticas. O resultado desse apoio foi a construção e projeção nacional da sua emissora de televisão, com índices de audiência assombrosos nos “anos de chumbo”. Mesmo ao preço de ter que produzir um conteúdo jornalístico parcial. Chateaubriand era mais imprevisível. Sua postura era muito mais desafiadora do que dependente. Para sustentar seus meios de comunicação, buscava sempre descobrir segredos dos poderosos, a fim de posteriormente chantageá-los, e assim, conseguir apoio para seus objetivos. A postura de Rolim é muito mais semelhante com esse segundo modelo. Rolim precisava enfrentar o monopólio do trio *VASP-Varig-TransBrasil* e sua proteção estatal num primeiro momento. Em seguida, batalhas duras com a alfândega brasileira. E ainda discussões cotidianas com o DAC, pela liberação de vôos da sua companhia. Isso só foi possível com alianças, como por exemplo, com um grupo de banqueiros influentes, na tentativa da compra da *VASP*. Ou na pressão junto ao DAC, amparada pela opinião pública, pela liberação de vôos dos seus *Fokkers-100* para grandes capitais nacionais. A verdade é que Rolim sempre atuou sob pressão, pois não possuía uma boa relação com o poder político e seu *lobby*. E para resolver isso, precisava contar com a criatividade e poder de persuasão.

Tantas características e posturas diferenciadas levaram a concretização de seu sonho, a *TAM Linhas Aéreas*, ao epicentro do mercado de aviação brasileiro. No entanto, apesar do seu modelo de liderança descentralizadora, Rolim não conseguiu preparar um sucessor. A concepção de sua empresa era fundamentada no próprio ideário do seu comandante. E esse é

um fenômeno de difícil superação. Visualizado comparativamente com o caso da *Fiat*, percebemos uma grande diferença. A dependência desta da liderança de Agnelli a levou a graves problemas, frutos dos erros estratégicos de seu líder. E a superação e retomada do crescimento coincidiram com a sua saída de cena, depois de sua morte. Foi esta que, enfim, possibilitou a modernização necessária para a empresa. A TAM, por sua vez, viu-se privada de seu líder num momento de expansão. Vinha obtendo, ano após ano, resultados significativos. E, baseada talvez na juventude de seu presidente (Rolim morreu com apenas 58 anos), ainda dependia muito de sua visão e presença para conduzi-la. A perda de seu comandante foi um choque na sua própria personalidade empresarial, de dura recuperação. Embora estivessem (e estejam) muito vivos dentro de seus alicerces, tais conceitos eram explicitados pelo seu presidente. E, em episódios posteriores, como o combate por fatias de mercado com a *Gol*, ou no acidente de 2007, sua ausência foi muito sentida, tanto pelos profissionais internos, quanto pelo público externo.

5 – GESTÃO DA COMUNICAÇÃO PÓS-ACIDENTES

5.1 – O ACIDENTE DE 1996, E A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

5.1.1 – O ACIDENTE COM O *FOKKER 100*

Na manhã de 31 de outubro de 1996, a TAM sofreu um dos mais duros golpes de sua história. Um abalo que poderia ter sido fatal. Mas com uma resposta tão eficaz para a crise surgida, que sua trajetória de crescimento foi pouco amortizada.

O contexto que antecedeu o incidente era dos mais animadores. A companhia aérea, assumida pelo então presidente Rolim Amaro 26 anos antes, podia ser definida como “nas nuvens”. O volume de passageiros crescia em percentuais incríveis. O número de rotas aumentava consideravelmente. E a imagem da empresa, baseada na sua clássica política de “tapete vermelho” era bem aceita pelo público, e levava a um *market share* fantástico. Além disso, era considerada por órgãos internacionais e brasileiros como uma das mais seguras e competentes do mundo.

Todos esses índices foram postos à prova por volta de oito e trinta daquele 31 de outubro. A aeronave *Fokker 100*, de prefixo *PT-MRK*, voo 402, de trajeto São Paulo - Rio de Janeiro tinha previsão de duração de 50 minutos. Mas, em apenas vinte e cinco segundos, desabou a dois quilômetros do aeroporto de Congonhas, na área residencial de Vila Catarina, bairro Jabaquara. O resultado da queda foi terrível. Tratava-se então do maior acidente aéreo da história brasileira. Os 99 mortos se dividiam entre tripulação da TAM, passageiros, e duas pessoas com as casas atingidas no choque.

5.1.2 – A RESPOSTA DA COMPANHIA

Segundo o próprio executivo de marketing da companhia de então, Luis Eduardo de Falco, a queda de um avião é: “o pior pesadelo para quem opera no setor”. Talvez porque atraia o tipo de atenção sempre indesejada. A empresa fica em exacerbada evidência, com o foco da opinião pública variando entre o drama das vítimas, a procura por vilões, a exploração da catástrofe, instituição da desconfiança, e até receio geral de adotar outros vôos da companhia abalada.

Naquele momento inicial, o presidente Amaro, figura símbolo da empresa e liderança natural para contornar a situação, se encontrava numa viagem de negócios nos Estados Unidos. Desse modo, o próprio Falco assumiu o comando das operações. Num primeiro momento, os objetivos foram buscar desesperadamente, e contra qualquer argumento lógico contrário, sobreviventes. Em acidentes de tal tipo, a chance de sobrevivência é praticamente nula. E isso seria confirmado pelas autoridades da *Defesa Civil* logo depois. Em seguida, a meta era a busca da caixa-preta, com o intuito de entender as razões para o terrível cenário.

Durante as primeiras horas posteriores ao acidente, a ordem superior foi para a empresa não parar. O chefe dos pilotos e a das aeromoças foram ordenados a seguir os procedimentos padrões sem demonstrar abatimento. O temor era um efeito cascata, que levasse a uma paralisação. Ou que a fisionomia dos tripulantes transmitisse medo para os passageiros. Apesar de cerca de 20% da equipe da empresa em Congonhas ter se recusado a decolar, os vôos foram adiantes, quase sem atrasos.

Outro ponto devidamente coordenado foi o atendimento aos familiares das vítimas. Foi montado um Centro de Atendimento às famílias, composto pelo pessoal de pós-venda da companhia, com linhas e funcionários destacados especialmente para tal fim. Foi solicitado para o chefe do aeroporto a não divulgação dos nomes dos passageiros presentes no vôo, até

que a central contatasse todos os parentes. Além disso, foram alugados quartos de hotel nas redondezas, com todas as despesas pagas pela TAM, para os familiares. O departamento de setor de cargas foi deslocado para encaminhar os corpos das vítimas para o *Instituto Médico Legal* (IML). E o de atendimento de balcão, para os hotéis, a fim de confortar os familiares e amigos que chegavam dos diversos cantos aos poucos. O velório e enterro foram providenciados, ou ao menos acompanhados por profissionais da empresa. A atitude humanizou um pouco a imagem da empresa. Afinal, demonstrava uma atenção e interesse nas tragédias pessoais pouco usual para situações análogas.

O tópico de atenção posterior foi a opinião pública. O Centro de Atendimento, que àquele momento já funcionava como um típico comitê de crise, começou a trabalhar junto com o pessoal da assessoria de imprensa, no material para a primeira entrevista coletiva. O próprio vice-presidente de *marketing* compareceu junto ao assessor oficial, diante de 800 repórteres, para esclarecer os principais itens, tais como: lista de vítimas, esclarecimentos sobre o acidente, questões de segurança e dúvidas sobre as providências tomadas até então. O clima na entrevista era de “caça às bruxas”. A resposta foi: “- Nós somos uma empresa de serviços, sentimos muito pesar pelas vítimas, estamos tão comovidos com o fato quanto vocês, vamos dar assistência às famílias e já estamos rapidamente pesquisando o que acontece para dar uma resposta à sociedade”. A postura foi de colaboração total com a imprensa. Diversas coletivas foram fornecidas, ou diariamente às 12 horas, ou quando havia um fator novo. A lista de vítimas foi entregue logo depois da comunicação final com os parentes. A postura séria e segura dos assessores, o controle do fluxo de informações, a abertura para esclarecimento das dúvidas, o combate à boataria, enfim, a linha de comunicação da empresa contribuiu para transmitir uma imagem menos negativa da companhia.

A cobertura dos meios de comunicação foi típica de situações de crise. As imagens da destruição foram largamente exploradas, os dramas individuais exibidos, e a corriqueira busca

por culpados explorada. A revista *Veja* do dia seguinte já exibia na capa “Morte no vôo 402”, com amplo índice de vendas. A revista *Istoé* exibia “Exclusivo: celular pode ter derrubado o avião”. Este foi um dos centenas de “furos de reportagem” incoerentes, como por exemplo, que um aparelho celular foi responsável pela pane eletrônica que culminou com a queda. “Verdades” como estas têm um período curto de validade. Mas precisam ser desmentidas imediatamente, sob risco de se tornarem fatos absolutos. A cobertura da imprensa durante o período intenso, em que a opinião pública demandava novas informações, foi marcada por falsas novidades, notícias desencontradas, e opiniões de especialistas inconsistentes. Como afirmou o próprio *ombudsman* da *Folha de São Paulo*: “quando há muitas lacunas numa história, a tendência (da imprensa) é preenchê-las com imaginação e fantasia”. Apesar da iniciativa de transparência e abertura para os meios de comunicação, com informes da assessoria de imprensa de 12 em 12 horas, os dias posteriores ao acidente foram marcados por esses tipos de abordagens. No entanto, deve ser reconhecido que as iniciativas dos meios de comunicação foram minimizadas absurdamente pela maneira como o RP da companhia conduziu o episódio.

No dia seguinte à queda, o presidente Rolim chegou ao Brasil. Seu retorno havia sido às pressas, e ele convocou no mesmo dia uma entrevista coletiva. O comandante sabia que o peso das suas afirmações era muito maior do que o de qualquer outro funcionário da TAM. Rolim era a personificação da companhia, o mentor do “tapete vermelho”, da qualidade nos serviços e atendimento. E todo esse imaginário que envolvia o presidente da companhia foi posto à prova na primeira pergunta: “-Vocês dizem que entendem de cliente, mas isso quer dizer que vocês não entendem de avião e por isso a aeronave caiu?” O teor inicial dos questionamentos era muito agressivo. Era quase que um desejo de que a figura-símbolo da companhia se abalasse, ou caísse em contradição. A firmeza nas respostas foi fundamental, e a imagem da empresa mais uma vez saiu fortalecida diante do desafio. Além disso, foi

marcante sua humildade e disposição, ao visitar e trazer conforto a praticamente todas as famílias dos falecidos. Era a aplicação do conceito de consideração pelos clientes também em ocasiões difíceis.

Uma das falhas na condução da crise foi a falta de um manual de crise. Tal elemento é muito comum no setor aéreo, utilizado em larga escala por companhias norte-americanas, por exemplo. No episódio, todas as ordens foram baseadas no bom-senso, intuição e conhecimento do mercado do presidente e vice-presidente de *marketing*. No entanto, tal prática é extremamente arriscada, uma vez que se sustenta no fator humano, que, especialmente em ocasiões de impacto emocional, é falho. Apenas dois dias depois, reconhecido o fato da absoluta ausência de um guia de como lidar com o caso, foi solicitado um manual para a *American Airlines*. No mesmo dia, além do manual foi enviado um técnico especializado no assunto da companhia.

A competência do corpo gestor da crise foi um fator fundamental para a ultrapassagem do turbilhão. De fato, após a observação do próprio manual de controle de crises de uma das maiores empresas do ramo, os pontos ignorados foram mínimos. Aliás, se resumiram ao esquecimento da contratação de um corpo religioso e psicológico para lidar com os familiares e amigos das vítimas. Trata-se de um ponto vital, uma vez que os funcionários geralmente não possuem experiência para lidar com sentimentos tão fortes. E também estão muito associados à própria companhia, vista por alguns como a vilã no caso.

Por fim, a postura da equipe da TAM foi elogiada pela imprensa em geral. Isso fica explícito na reportagem da *Veja* dias depois: “Na sexta-feira, quando o comandante Rolim chegou ao Brasil, teve uma agradável surpresa: seu pessoal se saíra muito bem”. O saldo desse primeiro acidente foi ruim, mas, se comparado com o desastroso cenário potencial, acabou sendo mínimo. A equipe sofreu uma redução de cerca de 10% de seu quadro de funcionários nos meses posteriores ao caso, uma vez considerados o momento turbulento, e

uma certa insegurança de voltar a voar. Nas duas semanas seguintes à queda, o número de passageiros caiu 70%. Mesmo assim, a decisão da diretoria foi manter todas as rotas, a despeito dos prejuízos. O objetivo era reforçar a imagem da empresa, e desconstruir o clima de medo. As ações despencaram 22% no dia do fato.

A TAM teve o cuidado de averiguar as causas do acidente, e ainda colaborou com as autoridades oficiais. A própria empresa *Fokker*, fabricante dos jatos, foi consultada, depois de constatada a falha no reversor. A opinião pública recebeu um reporte oficial, admitindo a falha, e garantindo que aquilo não ia mais acontecer. Apesar de evidenciada a responsabilidade do fornecedor, a empresa não conseguiu se desvincular da percepção de culpada também. A outra parcela na composição da companhia, o quadro de funcionários, recebeu atenção especial. Trata-se de um tópico que diversas vezes é desconsiderado, mas que é vital. Essa atenção certamente foi muito útil na reconstrução do ambiente de confiança interno, e que se refletiu aos poucos no público.

Outro aspecto de andamento complicado foi na negociação das indenizações. A proposta inicial da companhia foi de 150 mil por morto. Um dos complicadores era convencer cada um que o peso utilizado para o pagamento teria de ser o mesmo. Cada família considerava o seu ente perdido como mais valioso que os outros. Porém, a companhia tinha que ter a coerência de tratá-los de maneira igualitária. Metade dos interessados optou pelo acordo amigável, e aceitou a proposta. Contudo, muitos familiares decidiram pelas vias legais. Apesar do interesse da companhia na rápida solução, o caso se estendeu por dolorosos três anos. A figura das “viúvas da TAM” formada pelas mulheres de falecidos que impulsionaram a guerra judicial, ganhou volume.

A reconstrução da marca pós-acidente também foi um pilar importante. Em primeiro lugar, e isto já foi observado anteriormente: nenhuma empresa escapa ilesa de um momento com os complicadores exibidos no caso. Todas as ações de recuperação devem começar

reconhecendo esse fato. A grande atuação do departamento de Comunicação e Relações Públicas é saber trabalhar com as percepções do público, e minimizar os impactos. O processo de resgate se deu em algumas etapas necessárias. Inicialmente, a marca saiu por completo de circulação. Todas as peças publicitárias em jornais, revistas, *outdoors* e televisão foram retiradas. Durante três anos a empresa se viu obrigada pelo *feedback* de grupos de discussão qualitativa a não apresentar anúncios de fundo emocional. O apelo à emoção remetia sempre ao fluxo negativo de sentimentos. A marca TAM acabava sempre resvalando naquele acidente. Apenas no quarto ano começou a ser novamente aceita a propaganda emocional. Até então, os anúncios tinham que ser racionais, voltados aos aspectos técnicos.

A partir da aquisição dos *Airbus*, o componente segurança foi explorado pela companhia. Toda a comunicação foi baseada na modernidade da frota. Esta foi uma faceta providencial: modernidade reflete segurança, embora não precise ser explícito. A TAM conseguiu licença para transportar o presidente de então, Fernando Henrique Cardoso, em seus vôos internacionais. Além de contribuir ainda mais para a internacionalização da marca, era um certificado de segurança. Afinal, ninguém menos que a figura número um do país confiava nos vôos da companhia. Surgiu nesse contexto o slogan “orgulho de ser brasileira”, marco da comunicação da TAM. O prêmio em 1997 da revista *Exame*, de “empresa do ano” foi mais um elemento de fortalecimento.

5.2 – ONZE ANOS DEPOIS, UMA NOVA CRISE

5.2.1 – CHOQUE NACIONAL VIA AIRBUS

A aeronave *Airbus A320*, vôo *JJ3054* partiu de Porto Alegre, com destino a São Paulo às 17h16min do dia 17 de julho de 2007. Continha 187 pessoas a bordo, entre tripulantes e passageiros. Cerca de uma hora e trinta depois, pousava no aeroporto de Congonhas, na

cidade de destino. Parecia que seria mais uma viagem concluída normalmente. Porém, não foi isso que ocorreu.

O avião percorreu toda a pista do aeroporto, e virou à esquerda. Porém, não conseguiu reduzir sua velocidade, e atravessou uma avenida, até colidir com o prédio onde era mantido o depósito da empresa. O resultado foi a morte de todos os presentes no aparelho, mais algumas pessoas em solo. O avião ainda chocou-se com um táxi, e um posto de gasolina, que o deixou em chamas. Parte do depósito ainda desabou pouco depois. Seria o maior acidente da aviação brasileira, ultrapassando o anterior da mesma companhia, em 1996. Para a TAM, era a repetição de um pesadelo. E mais uma vez, o desafio de lidar com pressões de vários lados.

As horas seguintes foram de tensão. A imprensa tentava transmitir em primeira mão, mas toda a área foi interditada. Bombeiros buscavam resgatar sobreviventes. Mas, observadas as proporções do choque e a explosão, chegou-se rapidamente à conclusão terrível: não havia sobreviventes. E os corpos ao longo do trajeto indicavam vítimas em solo.

O aeroporto de Congonhas foi paralisado para pousos e decolagens. Todos os vôos em processo foram transferidos para Cumbica e Campinas. Os passageiros de outras embarcações, tanto da TAM quanto das outras companhias, foram encaminhados para hotéis nas redondezas. A orientação era comparecer no dia seguinte, a fim de realinhar os vôos. A *Companhia de Engenharia e Tráfego* (CET) bloqueou a Avenida Washington Luis em dois sentidos. O resultado foi uma onda de trânsito nas proximidades.

O saldo de perdas também foi assombroso. Cento e noventa e nove pessoas morreram. Como índice de comparação, foi mais do que o dobro de vítimas do que em 1996, visto até então como o maior da história nacional. As baixas foram divididas entre 187 passageiros e tripulantes da aeronave, e doze pessoas atingidas em solo, entre presentes na pista, posto de gasolina e prédio da TAM.

Em um estágio inicial, as causas do choque do avião eram desconhecidas. Desse modo, as notícias e editoriais eram, naturalmente, de caráter especulativo. Contudo, alguns fatores já estavam nítidos para os profissionais especializados. O fato da aeronave não ter reduzido a velocidade na pista indicava falha técnica. O que não se sabia é se era do piloto ou do próprio aparelho. Além disso, o próprio caos no tráfego aéreo representava um ônus para o acidente. E as próprias dimensões da pista de Congonhas, e sua proximidade com áreas residenciais eram reconhecidamente riscos potenciais, inclusive para eventos ainda mais fatais.

5.1.2 – A REPERCUSSÃO E COBERTURA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

A cobertura dos meios de comunicação foi muito rápida. Alguns minutos depois da colisão, já eram vistas imagens do prédio da TAM em chamas, do avião avariado e de corpos estirados. Os plantões jornalísticos que começavam então iriam durar horas. Aliados às cenas assustadoras, diversos relatos, de testemunhas oculares a funcionários no aeroporto se alastraram. Apareceram também diversos “especialistas” para passar laudos sobre as causas do acidente. A mesma busca pelo furo de reportagem, presente onze anos antes (e em todos os eventos de grande impacto) havia iniciado.

Um ponto de explicação necessário era o clima predominante no contexto pré-colisão do *Airbus*. Existia certa expectativa por uma grande ocorrência desastrosa associada ao setor aéreo. Isso devido a diversos fatores que pontuaram os anos de 2006 e 2007. Em 29 de setembro de 2006, um *Boeing* da *Gol*, com 154 pessoas a bordo, chocou-se em pleno vôo com um *Legacy*. Não houve sobreviventes na primeira aeronave, que despencou na floresta. A tragédia, incomum, considerando tratar-se de uma área de baixo fluxo de trajetos, e o próprio fato de dois aviões não detectarem um ao outro pelo radar, chamou a atenção da imprensa. As

conclusões encontradas foram a negligência dos pilotos do *Legacy*, e a incompetência das torres controladoras dos vôos.

Ainda sob a desconfiança pública, uma nova crise seria deflagrada associada aos controladores. Um mês depois, próximo ao feriado de finados, e antecipando-se ao aumento da procura por viagens, foi desencadeada uma proclamada “operação padrão”. O resultado foi um assombroso encadeamento de atrasos nas partidas dos vôos. Os aeroportos ficaram lotados, e a insatisfação foi acentuada. Apesar das promessas de pronta solução, por parte da própria equipe e do Governo, a situação se repetiria, especialmente em dezembro do mesmo ano, com a queda de todo o tráfego aéreo no país, depois de uma pane. O natal e carnaval de 2007 ainda foram datados com distúrbios. Associado a este problema, ainda ocorreu um *overbooking* (excesso de passageiros nos vôos), praticado por algumas companhias (entre elas a TAM).

A ausência de uma solução definitiva no primeiro semestre de 2007 trazia um ambiente de insegurança. A mídia havia explorado incessantemente as ocorrências dos meses anteriores. Cenas marcantes, como enormes filas de espera, idosos e crianças dormindo em aeroportos foram exibidas usualmente. O termo “caos aéreo” tinha entrado para o cotidiano dos brasileiros. Era um assunto recorrente. A opinião pública estava revoltada, tanto com as empresas aéreas, acusadas de desonestidade, quanto com os controladores de vôo, vistos como incompetentes, e com o Governo, que no meio destes dois setores não conseguia trazer uma solução. Além da irritação, o precedente do episódio da queda do *Boeing* indicava novos potenciais acidentes, haja vista a fragilidade em resolver o caos. Pois em julho de 2007 os temores se concretizaram. Mais um capítulo no histórico do “apagão aéreo” ocorria. A irritação pública e exploração da imprensa ganharam mais um objeto.

A amplitude do acidente gerou uma cobertura de grandes proporções. Como exemplo disso, vale destacar que o acidente foi explorado em periódicos de diversos países, como

Inglaterra, Espanha, México, Argentina, Chile e Estados Unidos. Ainda no dia seguinte, apareciam manchetes como “Tragédia no Brasil: choque de avião em São Paulo pode ter deixado 200 mortos”, veiculado no *Mercúrio*, do Chile. Ou “Acidente mortal no Brasil”, do *Los Angeles Times*. Ou ainda “200 possíveis mortos em acidente de avião no Brasil”, do britânico *The Guardian*. Dias depois, o assunto ainda estava presente, em notícias como “Lula abre investigação sobre acidente aéreo em São Paulo”, no *El Pais* (Espanha). Mas também no *Excelsior*, do México, com “Luto de três dias no Brasil por acidente de avião”. Ou ainda “Investigação sobre acidente com jato brasileiro começa”, no site da rede BBC (anexos 4).

Na imprensa brasileira, manchetes com depoimentos como “Surgiu um clarão que parecia o fim do mundo”, ou “Vi gente em pânico, correndo” surgiram inicialmente. Artigos de opinião foram ganhando espaço nos dias seguintes, com títulos como “O nome certo do que ocorreu em SP é crime”, “Na reforma, *bombonnière* veio primeiro”, ou ainda “Inúteis, avisos de segurança permanecem”. Outros viriam, como “Falta coordenação ao sistema aéreo”, “Anos de erros chegaram até nós” e “Uma verdade inconveniente”. Discussões como “É seguro voar no Brasil?” foram muito lidas.

A exploração dos dramas humanos, presente em qualquer acidente, foi um tema muito explorado por programas de televisão e jornais. Casos como a morte de um grupo de pensionistas “tricoteiras”, o deputado que trocou de vôo e escapou, a tragédia de um pai que pegou outro avião, e perdeu a esposa e um filho, a professora falecida que ia adotar um órfão, e o destaque no Estado de São Paulo: “A dor das famílias”.

Contudo, outro personagem atrairia para si e seu grupo uma atenção acentuada, assumindo um papel de “vilão”. Ainda nos primeiros dias de crise, e considerando o contexto do acidente do *Airbus*, o caos aéreo foi responsabilizado como um dos principais motivos para a própria colisão. Assim, os controladores de tráfego aéreo, e o Governo Federal, através da figura da ANAC e de seu ministro de Defesa assumiram o peso principal das críticas a

princípio. Contudo, como não havia qualquer comprovação, a pressão era branda, e poderia ser dividida com outros atores, como a própria TAM ou o piloto.

Tudo começou no terceiro dia pós-acidente. O interesse, estimulado pelos meios de comunicação, era latente. E uma análise técnica realizada indicava defeito no freio aerodinâmico do *Airbus*. Como esperado, esse novo fator reverberou num aumento do tom de críticas sobre a própria companhia, e sua preocupação com a segurança de suas aeronaves. A tendência, inclusive, era de redução na carga sobre o Governo, uma vez que, aparentemente neste caso, sua responsabilidade não era preponderante. Depois dos dias de bombardeio, havia um alívio em seus quadros. Assim, o assessor da presidência da República, Marco Aurélio Garcia, ao tomar conhecimento do laudo de “inocência”, comemorou com gestos obscenos. O único problema é que sua atitude foi filmada por um cinegrafista, e amplamente divulgada. Era o que precisava para o alvo da ira nacional voltar a ser direcionado.

O cenário desses primeiros dias indica uma falha na cobertura. Ao invés do raciocínio correto, apontando um acidente de tais proporções aos múltiplos fatores responsáveis, havia uma busca por um culpado. Inicialmente, eram os já conhecidos personagens do caos aéreo dos meses anteriores. Em seguida, com o fato novo “falha nos freios”, passou a ser a companhia e o fabricante do *Airbus*. Logo depois, entrou o piloto e a torre de controle. E, os gestos do assessor retomaram a carga de pressão sobre o Governo.

Porém, com o tempo, os causadores vão sendo concatenados, e as responsabilidades partilhadas. Assim, chega-se a conclusões mais realistas, fundamentadas na opinião de especialistas mais embasados, e no acúmulo de informações. A hesitação dos pilotos, as condições da pista de Congonhas sob chuva intensa, o comprimento reduzido da pista e sua proximidade com a malha urbana, propícia a acidentes, falhas técnica na aeronave que indicam irresponsabilidade do fabricante, e falta de manutenção da TAM, incompetência no

controle do tráfego aéreo, ausência de fiscalização governamental sobre o setor aéreo. Enfim, a multiplicidade de componentes para uma ocasião de tamanha magnitude.

As semanas posteriores à tragédia foram, paulatinamente, de responsabilização e desdobramentos contra cada um dos atores. Na esfera governamental, quase toda a cúpula da ANAC foi reformulada, com a demissão dos diretores do período da crise aérea. Grande parcela dos vôos do aeroporto de Congonhas foi transferida para Guarulhos, Viracopos ou outros estados. A pista começou a receber reformas. A *Infraero* é responsabilizada pelas falhas na fiscalização de aeronaves e aeroportos, e seu presidente é exonerado. O ministro da Defesa, Waldir Pires, é substituído por Nelson Jobim, que já começou com grandes transformações.

5.4 – ANÁLISE CRÍTICA DA GESTÃO DE CRISE NO CONTEXTO

Um ponto fundamental para a avaliação da gestão de comunicação pós-acidente de 2007 é o histórico. Trata-se de um tópico abordado algumas vezes antes. Tradicionalmente, uma crise ocorre sucedendo alguns indícios de problemas, sinalizações de que algo está errado. Em 1996, estes eram ínfimos. Assim, a queda da aeronave foi um choque, que exigiu respostas rápidas e sem precedentes. Em 2007, ao contrário, diversos fatores preocupantes anteciparam o desastre vindouro.

Acontecera o acidente com o *Boeing* da *Gol*, a crise havia imperado pelos saguões dos aeroportos, com os constantes atrasos nos embarques. Enfim, havia um clima de insegurança dominante. Apesar disso, a TAM não tomou a providência mais recomendada: redobrar suas atenções. É fato que não pode ser afirmado que uma melhor prevenção impediria a colisão. No entanto, redundaria numa resposta melhor por parte da companhia.

O aspecto mais preocupante foi a aparente falta de orientação da companhia. Ao contrário da atuação instintiva de 1996, havia um exemplar plano de contingência, para casos como o ocorrido, disponível. Este, aliás, eram extremamente detalhado e sustentável, uma vez que passara com louvor pelo difícil teste de 11 anos antes. Porém, parece que não foi seguido corretamente.

Por razões injustificáveis, o processo de resposta ao acidente por parte da companhia foi muito lento. Por exemplo, a primeira coletiva para analisar o acidente ocorreu apenas 24 horas depois do ocorrido. Assim, a tão temida especulação começou sem qualquer controle nas horas seguintes ao choque. Apesar de ser algo inevitável, poderia ter sido cerceada com uma comunicação imediata e transparente.

A empresa demorou muito para divulgar os nomes da lista de passageiros. Essa lentidão, perante uma pressão intensa oriunda dos meios de comunicação, ainda mais acelerados do que anos antes, associada à angústia dos parentes e amigos de potenciais vítimas inflamou a opinião pública. É verdade que a identificação dos corpos também foi lenta. No entanto, esta é mais justificada pela dificuldade em retirar e armazenar os corpos carbonizados no incêndio posterior à colisão. Contudo, a imagem final foi a demora nos translados e enterros dos vitimados, parte por culpa da companhia, o que danificou sua imagem. Outro erro grave foi a acomodação dos parentes e amigos das vítimas num hotel sem qualquer restrição à imprensa. O excesso de repórteres e fotógrafos no local expôs publicamente os enlutados. Além da falta de respeito para com eles, forneceu material para mais matérias agredindo a empresa.

Outra falha foi o comportamento do presidente da companhia, Marco Antonio Bologna, durante uma entrevista coletiva direcionada à imprensa, no dia seguinte ao ocorrido. Este passou uma imagem de frieza, e distanciamento do episódio. Seu discurso foi considerado vazio e inconclusivo. Uma comparação óbvia foi com o depoimento cedido pelo

presidente da concorrente, meses antes. Constantino (o presidente da *Gol*) estava visivelmente abatido, e mal conseguiu concluir a entrevista, tamanha a sua emoção (pelo menos transparecida). Além disso, era visivelmente inocente no incidente. Bologna, por sua vez, foi o primeiro representante da TAM a comparecer para esclarecimentos. Naquele momento, pairavam hipóteses sobre sua responsabilidade. E seu aparente descaso contribuiu para dismantelar sua própria credibilidade e a de quem representava.

Por fim, houve ainda excessiva demora para, a então montada equipe de gestão da crise entrar em ação. Por exemplo, apenas dez horas depois da colisão, os primeiros responsáveis pelo núcleo chegaram ao local. Nesse ínterim, os funcionários em contato direto com o público permaneceram desorientados, visivelmente abalados e sem qualquer preparo para representar a companhia. Desse modo, a impressão geral foi de total desordem e falta de comando.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi discutido no primeiro capítulo deste trabalho, o sucesso na gestão de crises depende primordialmente da aplicação de dois conceitos: transparência e agilidade. São estes que garantem a manutenção da credibilidade da empresa ou pessoa atingida, e impedem a ramificação dos problemas. Durante o acidente com o *Fokker 100*, em 1996, a imagem confiável do comandante Rolim foi fundamental para a acomodação da pressão pública. No entanto, sem a estrutura montada pelo seu vice-presidente, Luis Eduardo de Falco, sua presença teria sido insuficiente. A gestão de comunicação com a imprensa, baseada na rapidez e clareza de transmissão dos dados que vinham sendo obtidos minimizou num segundo momento qualquer especulação, e colocou o acidente em um devido patamar. Desse modo, a qualidade dos dados transmitidos pelo epicentro da crise inibiu pressões externas.

No *case* de 2007, aparentemente, a TAM não aproveitou plenamente os ensinamentos dos traumas anteriores. Se em 1996, não havia um manual de crise, em 2007 ele era amplamente conhecido e completo. No entanto, as ações instintivas anteriores foram muito mais eficientes do que as últimas, amparadas por recomendações específicas do manual de crise. A experiência acumulada foi descartada, o que propiciou as falhas.

A figura do líder na formação de uma identidade corporativa é muitas vezes um fator primordial. No caso da *TAM Linha Aéreas*, o comandante Rolim Amaro foi peça-chave na construção da imagem de excelência nos serviços e atendimento aos clientes. Durante a primeira crise, seu comando e respeito público minimizaram os arranhões sobre sua companhia. Já no acidente de 2007, ainda sob um preocupante vácuo de comando, os resultados foram extremamente adversos. Os sucessores de Rolim não conseguiram alcançar sua respeitabilidade perante os públicos externos. Além disso, pouco a pouco desvirtuaram o clássico posicionamento que elevou a empresa ao *status* de liderança no mercado aéreo

nacional. O próprio sucesso, que exigiu um aumento no número de vôos, ocasionou essa queda de qualidade. No entanto, esta foi fruto principalmente da falta de visão do corpo gestor.

Durante a gestão do acidente de 2007, a crise de liderança atingiu índices assustadores. Se em 1996, as ordens e atos intuitivos do seu presidente serviram como um guia na maneira de lidar com as adversidades, onze anos depois a atuação foi muito pior. Amparados num manual bem completo e consistente, Bologna e Castello Branco, respectivamente presidente e vice da TAM, além de aparentemente ignorarem o passo-a-passo eficiente de outros episódios, tiveram um comando insignificante. Essa fragilidade chegou a tal ponto que, as informações transmitidas por Bologna na primeira coletiva, apenas no dia seguinte ao choque, foram desmentidas pela própria equipe técnica e por pilotos da companhia. Assim, além de não apresentarem um caminho para a solução dos problemas, trouxeram uma queda de confiança sobre sua empresa, tanto externa como internamente.

Mediante a experiência frustrada, e com índices de rejeição consideráveis, Marco Antonio Bologna deixou a presidência da TAM apenas 5 meses depois do acidente, ápice de uma crise que começara um ano antes. Seus sucessores continuam um árduo trabalho de recuperação da marca da companhia, especialmente arranhada nos dois anos anteriores. Contudo, ainda não foi vislumbrada a emergência de uma liderança capaz de realinhar a empresa ante os novos problemas, retomar o caminho de expansão, e principalmente, ocupar um posto vago desde o falecimento de Rolim.

As campanhas publicitárias da companhia, assim como no contexto pós-acidente de 1996, inicialmente sofreram cortes. Isso porque, após uma exposição intensa nos meios de comunicação, representada basicamente por informações negativas, o melhor é se desvincular um pouco das atenções. Mas também poderia ser considerado um desrespeito com as vítimas

e com a própria tragédia se a empresa voltasse com suas peças institucionais de cunho emocional, calcadas em conceitos de alegria e otimismo.

No entanto, após três meses, começaram a voltar anúncios da empresa. O interessante é a mudança de direção nas peças. A comunicação da TAM sempre abordou o tópico qualidade dos serviços e atendimento, como foi muito citado neste trabalho. Os últimos anúncios, porém, exibidos em mídia impressa e televisão, valorizam a segurança. São de cunho muito mais racional, constituídos por testemunhos, que vão do presidente da empresa aos funcionários. A retórica escolhida, logicamente, foi muito bem pensada. Ganhou espaço na opinião pública, logo depois da última crise, uma idéia especialmente prejudicial para uma empresa de aviação: a de que a TAM se preocupou demais com os serviços, e ignorou aspectos como manutenção das aeronaves e prevenção de acidentes. Os exemplos mais recentes de propagandas emitidas pela companhia são uma tentativa de dirimir essa opinião junto aos seus variados públicos.

Apenas uma boa comunicação não será suficiente para suspender os estragos causados pelo acidente, e a crise de imagem anterior. Trata-se de mais um campo onde a empresa precisará se reposicionar. Mas, para retomar o caminho de crescimento depois de momentos tão difíceis será necessária uma reestruturação interna, motivação dos funcionários e colaboradores, reformulação do quadro de gestores, e a emergência de uma nova liderança. Porque, como já foi observado nos primeiros capítulos, o surgimento de problemas institucionais não deriva do acaso, mas de falhas sistemáticas, muitas vezes não observadas pela equipe interna. Assim, a superação de fato da crise só ocorrerá depois de saneadas as causas que a originaram, e que só ocorrerão após um longo trabalho de recuperação interna e exposição externa.

BIBLIOGRAFIA

NEVES, M; DEZOTTI, M & MALHADAS, D. *Dicionario Grego-Portugues*. São Paulo. Ateliê Editorial, 2007.

WEISZFLOG, W. *Michaelis Moderno Dicionário Da Língua Portuguesa*. Melhoramentos.

BRAGHIN, C. *A importância do gerenciamento preventivo de crise para as corporações: o estudo de caso In Press Porter Novelli*. Monografia apresentada ao departamento de Relações Públicas e Publicidade e Propaganda da Escola de Comunicação e Artes da USP. São Paulo, 2006.

VILLAFANE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madri. Pirâmide, 1999.

MITROFF, I & PEARSON, C. *Como gestionar uma crisis: guía para mejorar la preparación frente a uma crisis*. Barcelona. Gestión, 2000.

ROSA, M. *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. São Paulo. Gente, 2001.

ROSA, M. *A reputação na velocidade do pensamento*. São Paulo. Geração Editorial, 2006.

ROSA, M. *A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*. São Paulo. Geração Editorial, 2003.

LERBINGER, O. *The crisis manager: facing risk and responsibility*. New Jersey. Lawrence Erlbaum, 1997.

AMARAL, C. *A história da Comunicação Empresarial no Brasil*. São Paulo, 1999.

PESSOA, S. *Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica*. Artigo publicado no site da Biblioteca Online de Ciências de Comunicação (www.bocc.ubi.pt).

ANDRADE, C. *Para entender Relações Públicas*. Editora Loyola. São Paulo, 1983.

TORQUATO DO REGO, F.G. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2004.

PEREIRA, C & HERSCHMANN, M. *Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento*. In: *Comunicação & Sociedade*. São Bernardo do Campo. Umesp, 2002.

AMORIM, R. *Por detrás da notícia*. Artigo publicado na revista *Comunicação & Educação*. São Paulo, dezembro de 2007.

ALBEROLA, A. *Por dentro das grandes agências de comunicação: um perfil de grandes assessorias de imprensa e seus profissionais*. Monografia final de curso para a Escola de Comunicação e Artes da USP. São Paulo, 2006.

KUNSCH, M. *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2004.

KUNSCH, M. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. São Paulo. Summus, 2003.

CASTRO NEVES, R. *Crises empresariais com a opinião pública*. São Paulo. Mauad, 2002.

SZEZERBICKI, A; PILATTI, L & KOVALESKI, J. *Henry Ford: a visão inovadora de um homem do início do século XX*. Monografia de final de curso apresentada em 2004, no CEFET, PR.

CAIXETA, N. *O pesadelo de Reichstul*. Revista Exame, v.35, abril de 2001. P. 40-51.

FORD, H. *Hoje e amanhã*. Tradução de Monteiro Lobato. São Paulo. Companhia Editora Nacional, 1927.

MINADEO, R; RAPHAEL, D & CUNHA, J. *A trajetória da TAM*. Disponível em PDF em <http://www2.egi.ua.pt/XXIIaphes/Artigos/a%20Minadeo%20onTAM.PDF>

TALES, GUARACY. *O sonho brasileiro - como Rolim Adolfo Amaro criou a TAM e sua filosofia de negócios*. São Paulo. GIRAFA, 2003.

KLOPPENBURG, A. *O relações públicas como negociador*. Monografia de final de curso de Relações Públicas apresentada em 2004, na UFRG.

GAMA, M. *Quando o inferno desce à terra: a gestão de crises e a sua problemática*. Artigo apresentado na revista *Comunicação e Sociedade 2, Cadernos do Noroeste, Série Comunicação*, Vol. 14 (1-2), 2000, 535-542.

CARVALHO, C. *O desenvolvimento de uma prática reflexiva para auxiliar no gerenciamento de crises*. Artigo apresentado na revista *Caesura*, n. 25, jul./dez. 2004, p. 125-129.

RIES, A & TROUT, J. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. MAKRON, 2004.

MEDINA, C & MEDINA, S. *Representação jornalística do maior acidente da aviação comercial brasileira: grandezas e limitações*. Artigo presente na revista *Líbero*, vol. 11/n. 22, ano 2008.

AIDAR, M. *Planejamento e gestão da comunicação como área estratégica em indústrias químicas*. Trabalho final de graduação em Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Escola de Comunicação e Artes. USP, 2006.

Sites:

Site *TFS Comunicação*. Artigo de Carolina Rodrigues “*Comunicação e crises nas organizações*”. Disponível em http://www.tfscomunicacao.com.br/sala_estudo.asp?C=142

Anual ICM Crisis Report (2007). Disponível em www.crisisexperts.com/2007CR.pdf

Portal de Relações Públicas e Transmarketing. Disponível em <http://www.portal-rp.com.br>

Site *Imagem Empresarial*, do professor Roberto de Castro Neves. Disponível em <http://www.imagemempresarial.com/>

Blog Estratégia de Marketing (Arnaldo Rabelo). Disponível em <http://arnaldorabelo.blogspot.com/>

Blog (It's) Not About You – um blog sobre comunicação digital. Disponível em <http://notaboutyou.lift.com.pt/>

Site Balaio de Notícias. Artigo “*Comunicação e crise – estratégias para administrar o inesperado*”. Disponível em http://www.sergipe.com.br/balaiodenoticias/ana_105.htm

Blog do Estúdio de Comunicação. Artigo “*Aprenda a gerenciar crises e tenha clientes menos insatisfeitos*”. Disponível em http://estudio.typepad.com/blog/administracao_de_crise/index.html

Blog Caso de Sucesso. Artigo “*Caso de sucesso: TAM*”. Disponível em <http://www.casodesucesso.com/?conteudoId=87>

Blog Comunicação Organizacional (Fábio Albuquerque). Artigo “*A gestão de comunicação no caso do acidente com o Airbus da TAM*”. Disponível em <http://fabioalbuquerque.blogspot.com/2007/09/gesto-da-comunicacao-no-caso-do-acidente.html>

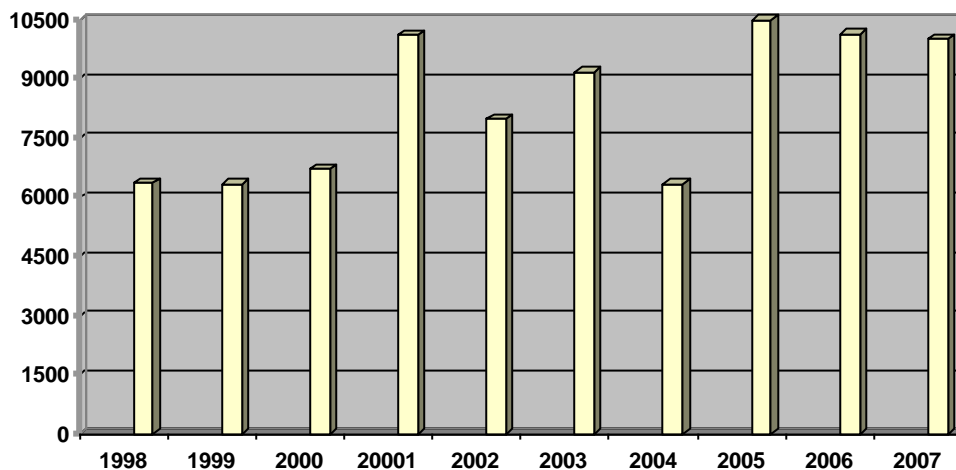
Portal da UNIMED. Texto “Manual de Gerenciamento de Crises”. Disponível em www1.unimed.com.br/portal/download/co/Crise.doc

Site Responsabilidade Social. Artigo “A responsabilidade social na gestão de crises”. Disponível em http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=447

Site Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação (BOCC). Artigo de Octavio Orduna. “A comunicação em momentos de crises”. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>

ANEXOS

1-Índice de crises nos noticiários 1998-2007 (fonte ICM *Crisis Report* – 2007)



2-Comparação das categorias de crises, entre 1990 e 2007.

Tipo	Ano		
	1990	2006	2007
Catástrofes	5,5%	9%	7%
Acidentes com vítimas	4,8%	7%	7%
Ambientais	7,8%	2%	2%
Ações judiciais	2,2%	7%	9%
Ativismo dos Consumidores	2,8%	4%	5%
Defeitos e Recalls	5,4%	4%	5%
Discriminação	3,3%	4%	3%
Demissões de Executivos	1,3%	2%	1%
Danos Financeiros	4,2%	4%	4%
Tomada de Posse Hostil	2,6%	1%	0%
Disputas Trabalhistas	10,3%	10%	9%
Má Gestão	24,1%	14%	11%

Assédio Sexual	0,4%	2%	1%
Queixas e Denúncias dos Funcionários	1,1%	1%	1%
Crimes do Colarinho Branco	20,4%	21%	19%
Violência no Trabalho	3,8%	9%	15%

3-Extrato de Ata da 12ª Reunião de Diretoria da Associação Brasileira de Relações Públicas, realizada aos 14 de fevereiro de 1955, São Paulo – Capital

Continuando o expediente, o Sr. Presidente disse que tendo sido designados os diretores Srta. May Nunes de Souza, Annibal Bomfim e Murilo Mendes para elaborarem uma conceituação de “Relações Públicas”, haviam eles se desempenhado da obrigação e dava aos presentes o resultado do trabalho apresentado, que era o seguinte: “Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente”. O trabalho apresentado esclarece ainda que se entendem por grupos, os acionistas, clientes, fornecedores, governo, indústria, educação, comércio, financiadores etc. Submetida aos presentes, essa conceituação foi, unanimemente, aprovada e será utilizada pela ABRP em suas referências e trabalhos.

Ata lavrada pelo Secretário Executivo, Sr. José Enocks Gonçalves e assinada por ele e pelo Secretário da ABRP, Sr. Álvaro Roberto Mendes Gonçalves.

Conforme comentários de Teobaldo de Andrade, "nessa definição aparece a mutualidade de entendimento entre uma organização e seus diversos públicos, bem como a característica de função administrativa dada às Relações Públicas. Outro aspecto, não menos interessante, é o que observa tratar-se de uma atividade ligada à alta administração de uma empresa, seja ela pública ou privada. Essa definição foi reproduzida, com pequenas alterações, no Decreto n. 63.283, de 26 de setembro de 1968, que aprovou o regulamento da profissão de Relações Públicas no Brasil" (*Para Entender Relações Públicas, página 41*).

4-Repercussão do 2º acidente da TAM

4.1 Portal IVOX (em 23/07/2007)

Brasil chora a sua pior tragédia na história da Aviação.

O acidente ocorreu quando o Airbus da TAM derrapou sob forte chuva na pista do aeroporto de Congonhas, em São Paulo. O avião atravessou a Rodovia Washington Luís e bateu no prédio de carga da empresa, onde estavam outros funcionários da companhia. O voo JJ 3054 partiu de Porto Alegre, às 17h16m da última terça-feira (17) e chegou em São Paulo às 18h45m. Estavam a bordo cerca de 186 pessoas (segundo a empresa), entre elas, o advogado do Corinthians Paulo Rogério Amoretty, e o deputado Julio Redecker (PSDB-RS) estão na contabilidade desta lista.

O aeroporto mais movimentado do país está saturado há anos. Desde que foi inaugurado na década de 50, ele passou pela sua maior reforma a pouco mais de 20 dias. Mas as obras foram entregues sem que as ranhuras da pista - medida que faz a drenagem da pista para evitar derrapagens e aquaplanagens - fossem feitas. No ano passado foram pelo menos três derrapagens. Em uma delas, por pouco um acidente com um avião da BRA não antecipou o acidente desta terça-feira (17).

Porta-vozes dos bombeiros já descartaram a possibilidade de encontrar sobreviventes entre os escombros do edifício e destroços do avião, que ficou totalmente carbonizado. As autoridades temem que o número de mortos possa passar de 200, o que supera completamente os 154 mortos do acidente entre o jato Legacy e o Boeing da Gol, ocorrido em setembro de 2006.

A caixa preta do avião foi encontrada por volta da 1h20m desta quarta-feira e foi encaminhada para o National Transportation Safety Board, nos Estados Unidos.

O presidente Luiz Inácio Lula da Silva decretou três dias de luto e o Comitê Olímpico Brasileiro pediu aos 659 integrantes da comissão brasileira, no Pan-Americano, que usem uma tarja preta nas mangas de seus uniformes, em honra aos mortos deste triste acidente.

4.2 Blog Seriguella (em 21/07/2007)

Como se não bastasse o que chamamos há meses de “Caos Aéreo” – desde o acidente com o avião da Gol – hoje o Brasil assiste pela TV, ao vivo, um acidente de grandes proporções no aeroporto de Congonhas em São Paulo. O AirBus da TAM, voo 3054, deslizou na pista molhada ao aterrisar e o piloto não conseguiu controlar o avião, que acabou alcançando a Avenida Washington Luís e atingindo o prédio da TAM Express, onde pegou fogo.

Nesse momento em que escrevo, não foi divulgado o número de passageiros feridos ou mortos. O número de pessoas à bordo é de 175 pessoas, entre tripulantes e passageiros. A TAM emitiu um comunicado oficial informando que qualquer notícia sobre passageiros será informada prioritariamente às famílias das vítimas antes de ser divulgada à imprensa, conforme a legislação brasileira.

A TAM divulgou um número com ligação gratuita para que as famílias possam entrar em contato e ter notícias sobre seus parentes. O número é 0800 11 7900.

4.3 BBC Brasil.com (18/07/2007)

Acidente com o Airbus da TAM é o pior da América Latina

O acidente com o Airbus da TAM, que caiu na noite desta terça-feira no aeroporto de Congonhas, em São Paulo, é o pior desastre aéreo da história da América Latina.

Até então, o acidente aéreo mais grave na região havia ocorrido em junho de 1989, no Aeroporto Internacional de Paramaribo, no Suriname, quando um avião da Surinam Airways, vindo da Holanda, teve problemas de visibilidade na hora da aterrissagem por causa do mau tempo e atingiu árvores próximas à pista, levando à queda e à explosão da aeronave. O acidente provocou a morte de todos os 176 passageiros e tripulantes a bordo.

O Airbus A-320 da TAM transportava 180 pessoas e, com as mortes ocorridas no solo, o número de fatalidades pode chegar a 200.

Esta cifra ainda coloca o acidente desta terça-feira na 33ª posição no ranking dos piores acidentes aéreos da aviação mundial, organizado pela Aviation Safety Network.

O pior deles aconteceu em 1977, quando duas aeronaves das companhias Pan Am e KLM chocaram-se na hora da decolagem no Aeroporto de Tenerife, na Espanha, matando 583 pessoas.

Para Chris Yates, especialista em segurança de aviação e tecnologia e editor da revista especializada Jane's Airport Review, ainda é cedo para apontar culpados para o acidente com o Airbus da TAM.

Ele acredita, no entanto, que o mau tempo, combinado à velocidade do avião na hora do pouso, podem ter atrapalhado a tração da aeronave, que invadiu uma avenida movimentada ao

lado da pista e chocou-se com um depósito da empresa, provocando uma explosão de grandes proporções.

“As causas normais para um desastre como este são normalmente problemas com o avião, falha humana ou erro do aeroporto ou de controladores aéreos. Neste caso, as investigações ainda terão de esclarecer a causa, mas me parece que o mau tempo, a velocidade do avião no pouso e o fato de a pista estar em obras podem ter contribuído para o acidente”, disse Yates.

4.4 Último Segundo /IG (25/09/2007)

Quando a crise aérea dava sinais de arrefecimento, mesmo sem o governo ter feito mudanças estruturais no sistema, uma nova tragédia veio mostrar que o problema estava longe de uma solução. O acidente com o voo 3054 da TAM, no Aeroporto de Congonhas, localizado na zona sul de São Paulo, vitimou 199 pessoas, na pior tragédia aérea já registrada no País.

O voo 3054 vinha de Porto Alegre com destino ao aeroporto mais movimentado do País. Os pilotos aterrissaram, mas não conseguiram frear a aeronave, que atravessou a pista de Congonhas e bateu contra o terminal de cargas da TAM localizado do outro lado da Avenida Washington Luís.

As investigações do Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (Cenipa) ainda estão em fase inicial, mas algumas hipóteses foram trazidas por especialistas. Entre elas, a pista de Congonhas, considerada perigosa e curta demais para operação com pista molhada, o fato de aeronave estar voando com um dos reversos travados e a possibilidade de uma pane mecânica.

No entanto, a principal questão que terá de ser respondida diz respeito à posição incorreta das manetes no momento da aterrissagem da aeronave. O manual da Airbus determina que as duas manetes sejam colocadas em reverso no momento do pouso. A TAM, no entanto, recomendava que a do reverso inoperante fosse colocado em ponto morto.

No acidente, uma das manetes estava em posição de aceleração, o que acabou impedindo a abertura dos spoilers e contribuindo para a ocorrência da tragédia. Ainda não se sabe se o erro foi dos pilotos ou se o software da Airbus falhou e não fez a leitura correta das posições. A CPI do Apagão Aéreo da Câmara trabalha com a segunda hipótese.

A busca de corpos nos escombros do terminal de cargas da TAM contou com a ajuda da empresa Global BMS, que trabalhou também no resgate das vítimas dos atentados terroristas

ao World Trade Center em 2001, em Nova York. Por causa das explosões após o acidente, que carbonizaram as vítimas, houve grande dificuldade para resgatar e reconhecer os corpos. O prédio foi implodido no dia cinco de agosto e, no local, será construída uma praça em homenagem a vítimas.

O trabalho de identificação dos corpos foi realizado pelo Instituto Médico Legal (IML) de São Paulo. O primeiro corpo liberado foi o do empresário Oswaldo Luiz de Souza, que estava no prédio da companhia aérea. Na semana passada, o IML encerrou seu trabalho e quatro famílias não poderão enterrar seus mortos porque os corpos não foram identificados.

A TAM assinou, na semana passada, um termo de compromisso para assistência às famílias das 199 vítimas da tragédia. No documento, a empresa se compromete a prestar informações, garantir transporte, alimentação e acomodação para acompanhamento das identificações e fornecer assistência médica, psicológica e psiquiátrica para os familiares.

4.5 UOL Notícias (artigo de Fabiana Uchinaka, de 17/07/2008)

Parentes das vítimas do voo 3054 criticam "obsessão por lucro" da TAM

"Enquanto a líder do mercado de avião continuar pregando seus sete mandamentos, encabeçados por 'Nada substitui o lucro', mesmo depois do acidente com o Airbus 320, tudo continua sendo perigoso e inseguro na aviação brasileira". A declaração é do vice-presidente da Associação de Familiares de Vítimas da TAM (AfavTAM), Archelau de Arruda Xavier, que se mostrou indignado com o fato da TAM colocar a segurança do cliente em terceiro lugar entre as suas prioridades.

Os sete mandamentos TAM, criados pelo presidente da empresa, comandante Rolim Amaro, em 1997, são:

1. Nada substitui o lucro.
2. Em busca do ótimo não se faz o bom.
3. Mais importante que o cliente é a segurança.
4. A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder.
5. Pense muito antes de agir.
6. A humildade é fundamental.
7. Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar.

"Essa ordem dos mandamentos contribuiu para o acidente da TAM e eles seguem imutáveis", diz Xavier. Em resposta, a assessoria de imprensa da empresa informou que os mandamentos devem ser lidos em seu conjunto e não seguem ordem hierárquica.

Segundo o especialista em segurança de voo Roberto Petarka, a aviação como um todo foi afetada pelos acidentes aéreos com o Boeing 737-800 da Gol e o Airbus 320, mas a TAM foi a que teve a imagem mais prejudicada. "Principalmente, porque o acidente foi no centro de São Paulo, em área urbana. Bem diferente do acidente com o avião da Gol, que foi no meio no mato. Para muitas pessoas ainda perdura uma culpabilidade da empresa", disse.

Ter a imagem prejudicada pelo acidente não parece ter influenciado no tão prioritário lucro da companhia aérea paulista. Os números divulgados pela TAM e apurados pela Anac em junho apontam recorde histórico de 75,3% na participação entre as companhias aéreas brasileiras no mercado internacional e taxa de ocupação de 73% nos voos para o exterior, superando a média de 68% registrada pelo setor. No mesmo período, a empresa registrou 48,6% de participação no mercado de voos domésticos e 67% na taxa de ocupação dos voos nacionais.

Os resultados asseguram a liderança da TAM tanto no mercado doméstico, quanto nos voos internacionais operados por companhias aéreas brasileiras. O programa de fidelidade da empresa possui hoje 4,7 milhões de associados. Em 2007, o lucro da TAM foi de R\$ 128,8 milhões e no primeiro semestre de 2008, foi de R\$ 2,655 milhões, já descontadas todas as despesas decorrentes do acidente.

4.6 Portal globo.com (1) (19/09/2008)

Procon multa TAM em R\$ 1 milhão por demora em divulgar lista do voo 3054. Segundo Procon do Rio Grande do Sul, decisão é de 8 de setembro. Empresa diz que já foi notificada. Tragédia deixou 199 mortos.

De acordo com o órgão de defesa do consumidor gaúcho, a empresa aérea tem prazo legal de dez dias, a contar do recebimento da notificação, para recorrer da decisão na esfera administrativa ou judicial.

A assessoria de imprensa da TAM informou que já foi notificada a respeito da multa aplicada pelo Procon-RS e, dentro do prazo legal, irá se manifestar nos autos do procedimento administrativo.

Além disso, segundo a Associação dos Familiares e Amigos das Vítimas do Vôo TAMJJ3054 (Afavitam), a empresa foi incluída também no Cadastro Estadual e Nacional de Reclamações Fundamentadas Não Atendidas, informação não confirmada pelo Procon. A decisão foi assinada pela defensora pública do Rio Grande do Sul, Adriana Fagundes Burger, e pela coordenadora da 5ª Turma de Pareceres do Procon-RS.

O documento fala do "suplício a que foram submetidos os familiares das vítimas do vôo" no Aeroporto Internacional Salgado Filho, em Porto Alegre, obrigados a esperar das 18h45, horário do acidente, até a 1h44 da madrugada do dia 18 de julho de 2007 para serem informados se seus familiares tinham ou não embarcados na aeronave.

Devido à demora na divulgação da lista, "houve tumulto e muito desespero dos familiares e amigos dos passageiros", argumentou a defensora ao justificar a aplicação da multa à empresa aérea.

A conclusão principal da decisão do Procon, emitida em 8 de setembro, foi a de que "a supressão da informação aos familiares das vítimas decorreu da desorganização do fornecedor que permitiu o acesso de passageiros e/ou funcionários e/ou tripulantes sem a devida identificação, não havendo outra explicação plausível para o consumo de mais de sete horas para saber, com exatidão, quem estava a bordo da aeronave acidentada".

4.7 Portal globo.com (2) (03/08/2007)

Após quase 3h, termina reunião entre parentes de vítimas e TAM

Segundo familiares, encontro não teve resultados concretos. Mais cedo, grupo deixou encontro irritado com falta de propostas da companhia.

A reunião entre parentes de vítimas do acidente com o vôo 3054 e representantes da TAM terminou por volta das 13h40 desta sexta-feira (3). Segundo os familiares que deixavam o local do encontro, em um hotel na Zona Sul de São Paulo, houve poucos resultados concretos.

"Não ficou decidida muita coisa. Houve muitas perguntas", disse a bancária Ariane Sato, de 31, irmã de Rogério Sato, que estava no avião.

Segundo o representante comercial Renato Gomes, que perdeu duas filhas na tragédia, o encontro tratou de questões de assistência médica e psicológica. Antes restrita a parentes de primeiro grau e irmãos das vítimas, os familiares pediram que fosse estendida a pessoas

indicadas pela própria família. "Chegamos à conclusão que a parentes de primeiro grau e irmãos não era suficiente. Também tem tios, padrinhos...", justificou Renato.

Além da ampliação do convênio médico, os parentes reivindicam ter acesso à apólice de seguro da TAM, que a empresa afirma ser sigilosa. Ainda de acordo com Renato, o seguro obrigatório também foi discutido na reunião. Por vítima, a empresa deverá pagar R\$ 14.600. Esse valor é referente apenas ao seguro obrigatório - ainda há outros valores, além da possibilidade de processo judicial se não houver acordo.

Parentes das vítimas que deixavam a sala disseram também que no encontro desta sexta-feira a TAM se comprometeu a reservar uma sala no hotel em que estão hospedados para apoiar os familiares. Segundo eles, a companhia afirmou que tratará caso a caso para decidir sobre as indenizações. A TAM não se pronunciou sobre a reunião.

Por volta das 12h, um grupo de aproximadamente 15 parentes de vítimas deixou a reunião com representantes da TAM, irritado com a falta de propostas concretas por parte da empresa.

"A TAM está brincando com a gente", reclamou Raifran Almeida, que perdeu o irmão, a cunhada e dois sobrinhos na tragédia. "Simplesmente, seu Libano não tem resposta para nos dar", afirmou, referindo-se a um dos representantes da empresa, Libano Barroso, vice-presidente de relações com investidores da companhia.

Ainda segundo ele, após ouvir as reivindicações, Barroso fez anotações e pediu um prazo até dia 9. "Não somos marionetes", reclamou Raifran.

A TAM rebateu as críticas dos familiares informando que está prestando todo auxílio aos familiares das vítimas, pelo tempo que for preciso. A maioria dos familiares permaneceu no local, mesmo após a desistência de parte de grupo.

4.8 Folha de São Paulo online (17/07/2009)

TAM fecha acordo de indenização com familiares de 189 das 199 vítimas do voo 3054

A TAM divulgou na quinta-feira (16) um relatório numérico detalhado com informações sobre a assistência prestada até agora aos familiares das vítimas do voo 3054, acidentado há exatos dois anos, e diz que fechou acordo com parentes de 189 das 199 vítimas.

Na noite de 17 de julho de 2007, ao tentar aterrissar, o Airbus-A320 da TAM passou direto por uma das pistas do aeroporto de Congonhas (zona sul de São Paulo), atravessou a avenida Washington Luís, bateu contra um galpão da própria empresa e explodiu.

Sobre as indenizações às famílias, a TAM diz que dos 189 acordos fechados, 159 familiares receberam adiantamento das indenizações e 148 famílias receberam pagamento de seguro.

A empresa informa ainda que concedeu 6.561 passagens aéreas, gastou R\$ 11,8 milhões em despesas de apoio --como hospedagem e alimentação--, e R\$ 1,1 milhão com reembolso de despesas, e concedeu 676 planos de saúde com validade até outubro deste ano aos familiares.

A TAM diz ainda que subsidiou apoio psicológico aos familiares, apoio financeiro ao IML (Instituto Médico Legal) para compra de equipamentos, apoio na recuperação de pertences da vítimas e assistência funerária.

O documento também apresenta um comparativo entre as ações de assistência da TAM e o "padrão internacional de assistência" à vítimas de acidentes, em que demonstra ter cumprido, e, em diversos casos, superado o padrão.

No item "auxílio saúde aos familiares", o padrão estabelece "um ano de auxílio psicológico aos familiares diretos". A TAM diz que fornece "dois anos de assistência médica e psicológica para familiares, cônjuges e irmãos".

